

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců
The Recruitment and Selection of Employees

Student: Bc. Iva Petrželová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2009

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce včetně příloh je původní a vypracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů v diplomové práci je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne 30. dubna 2009

.....

Iva Petrželová

Poděkování

Za cenné rady a odborné vedení při zpracování mé diplomové práce bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce, prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům oddělení personalistiky Prostějovské stavební společnosti – PROSTAS, s. r. o. za jejich ochotu a vstřícnost.

OBSAH

1. ÚVOD	7
2. TEORETICKÁ ČÁST	8
2. 1 Získávání zaměstnanců.....	8
2. 2 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců	9
2. 3 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky	10
2. 4 Výběr zaměstnanců	22
2. 5 Kritéria a zásady výběru zaměstnanců	23
2. 6 Fáze výběru zaměstnanců.....	24
2. 7 Metody výběru zaměstnanců.....	25
2. 8 Validita	29
2. 9 Jak hodnotit úspěšnost výběru zaměstnanců	29
2. 10 Shrnutí	30
3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	32
3. 1 Historie společnosti	32
3. 2 Předmět podnikání.....	33
3. 3 Subdodavatelé a dodavatelé	33
3. 4 Jakost.....	34
3. 5 Struktura zaměstnanců	35
3. 6 Organizační schéma společnosti	36
4. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ PROSTĚJOVSKÁ STAVEBNÍ SPOLEČNOST – PROSTAS, S.R.O.....	37
4. 1 Podmínky získávání zaměstnanců.....	38
4. 2 Proces získávání zaměstnanců v Prostějovské stavební společnosti – PROSTAS, s.r.o.	38
4. 3 Výběr zaměstnanců	46
4. 4 Kritéria a zásady výběru zaměstnanců	46
4. 5 Fáze výběru zaměstnanců.....	47
4. 6 Metody výběru zaměstnanců.....	48
4. 7 Příchod nového zaměstnance do organizace	50
4. 8 Vliv výběru zaměstnanců k ostatním personálním činnostem	50
4. 9 Nákladová kalkulace získávání a výběru zaměstnanců.....	51

4. 10	Hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců	53
4. 11	Výzkumné šetření.....	54
4. 12	Vyhodnocení výzkumného šetření	55
5.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
6.	ZÁVĚR.....	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Pro fungování každé organizace je nutné zabezpečit materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a v neposlední řadě lidské zdroje. Lidské zdroje jsou jedním z faktorů, který ovlivňuje úspěšnost organizace v tržním hospodářství. Lidské zdroje jsou totiž hybnou silou ostatních zdrojů. Každá organizace se chce stát konkurenceschopnou vůči ostatním organizacím, proto musí mít produktivní zaměstnance, kteří by se postarali o její výkonnost. Dnes si již každá organizace uvědomuje, že lidské zdroje jsou velmi významné. Jsou totiž podstatným faktorem určujícím celkovou strategii a cíle organizace. Organizace jsou si vědomy důležitosti zaměstnanců, proto se zaměřují na získávání a výběr jako jednu z nejdůležitějších složek řízení lidských zdrojů. Se vzrůstajícím zájmem o řízení lidských zdrojů je zapotřebí používat modernější techniky jejich zajišťování. Pro organizaci je velmi podstatná kvalita lidských zdrojů, kterou organizace využívá, aby se na trhu stala konkurenceschopnou. Proto organizace musí nabízet zaměstnání s celou řadou výhod. Tato potřeba organizace by mohla být stěží naplněna, pokud by lidské zdroje nepracovaly efektivně. Lidský faktor patří k jedné z nejnákladnějších složek organizace. Aby organizace mohla získat kvalitní zaměstnance, musí upoutat jejich pozornost tak, aby přilákala dostatek kvalifikovaných zaměstnanců do procesu výběru. Proces fungování organizace tedy úzce souvisí se získáváním a výběrem vhodných zaměstnanců. Přitom musíme brát v úvahu nejen požadavky pracovního místa, ale také to, zda uchazeč je schopen stát se členem kolektivu organizace. Získávání a výběr zaměstnanců je tedy proces, který zajišťuje dostatečný počet vhodných zaměstnanců, které organizace využívá k dosahování svých strategických cílů. K získání vhodných uchazečů je zapotřebí využít efektivní metody, které by přilákaly dostatečný počet uchazečů. Neexistuje metoda, která by vyhovovala všem organizacím, protože každá organizace má jiné priority a potřeby.

Diplomová práce zpracovává oblast lidského potenciálu, konkrétně problematiku zaměřenou na získávání a výběr zaměstnanců, kterou jsem si zvolila z důvodu stálé aktuality, poněvadž mít kvalitní uchazeče je značnou předností firmy. V diplomové práci se mimo jiné zabývám teoretickými východisky procesu získávání a výběru zaměstnanců podle odborné literatury, která jsou potřebná k porovnání skutečného procesu využívaného v praxi.

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců v Prostějovské stavební společnosti – PROSTAS, s.r.o., posoudit stávající fáze procesu a na jejím základě zpracovat návrhy a možná doporučení ke zlepšení.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2. 1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je personální činnost zaměřená na získání vhodné pracovní síly organizace. Účelem získávání a výběru zaměstnanců je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a kvalitu zaměstnanců, jež organizace potřebuje k uspokojení své potřeby lidských zdrojů. Získávání a výběr zaměstnanců má podle Armstronga (2007) tři fáze:

- **Definování požadavků** – tato fáze se zaměřuje na přípravu popisů a specifikací volného pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- **Přilákání uchazečů** – fáze spočívá v prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř i vně podniku a zaměřuje se na volbu metody.
- **Vybírání uchazečů** – je závěrečnou fází, kde se třídí žádosti, provádí pohovory, dochází k testování, hodnocení uchazečů a nabízení zaměstnání.

Získávání zaměstnanců je důležitá fáze tzv. staffingu – tedy formování podnikové pracovní síly, což má za následek přilákat nejlepší uchazeče o volná pracovní místa v dostatečné kvalitě a v přiměřeném čase. Proces získávání zaměstnanců má zajistit takový tok informací, aby uchazeči o pracovní místo reagovali na nabídku zaměstnání. Pokud chceme realizovat efektivní získávání a výběr zaměstnanců, je nutno srovnávat schopnosti uchazečů s požadavky pracovního místa. Organizace musí respektovat zákonná ustanovení, např. antidiskriminační zákon, při získávání zaměstnanců. Donelly, Gibson, Ivancevich (1997).

Získávání zaměstnanců je jednou z klíčových činností personalistiky. Způsob, jakým jsou zaměstnanci získáváni, by měl vycházet z nastavených pravidel organizace. Málokterá organizace může opravdu říct, že má opravdu ty nejlepší zaměstnance, ať už z pohledu plnění očekávaných pracovních výkonů, loajality či celkové prosperity pro organizaci, proto je velmi důležité, aby organizace věnovala problematice získávání zaměstnanců velkou pozornost.

Cíle získávání zaměstnanců jsou následující:

- získat dostatečnou zásobu vhodných uchazečů na volná pracovní místa,
- organizace by se měla snažit používat a dávat najevo také užívání slušného postupu,
- zajišťovat, aby získávání zaměstnanců napomáhalo k dosahování cílů organizace a preferované image organizace,

- provádět veškeré získávací aktivity účinně a efektivně ve vztahu k nákladům organizace. Foot a Hook (2002).

2. 2 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Na proces získávání zaměstnanců mají vliv určité okolnosti a podmínky, na kterých závisí, jak budou uchazeči reagovat na dané nabídky. Podmínky lze členit na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky členíme na:

1. Podmínky vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu:

- povaha práce,
- postavení v hierarchii funkcí dané organizace,
- požadavky na uchazeče (vzdělání, schopnosti aj.),
- rozsah kompetencí,
- určení práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody).

2. Podmínky související s organizací:

- význam, úspěšnost a prestiž organizace,
- dobré jméno organizace;
- úroveň a spravedlnost odměňování zaměstnanců oproti konkurenci,
- úroveň péče o zaměstnance v porovnání s jinými organizacemi,
- možnost firemního vzdělávání a personálního rozvoje,
- mezilidské vztahy a sociální klima, které panuje v organizaci,
- poloha organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Mezi vnější podmínky získávání zaměstnanců patří:

- demografické podmínky (populační vývoj),
- ekonomické podmínky (vývoj národního hospodářství),
- sociální podmínky a hodnotová orientace lidí,
- technologické podmínky (vytváření pracovních míst v rámci nových technologií),
- sídelní podmínky (míra osídlení v blízkosti organizace),
- politicko-legislativní podmínky (regulace trhu práce).

Vnitřní podmínky jsou zaměřeny především na jednotlivé rozhodování uchazečů, tedy jsou ovlivnitelné. Vnější podmínky ovlivnit organizace nemůže, protože jsou jednoduše dané. Kaňáková, Bláha, Babicová (2002).

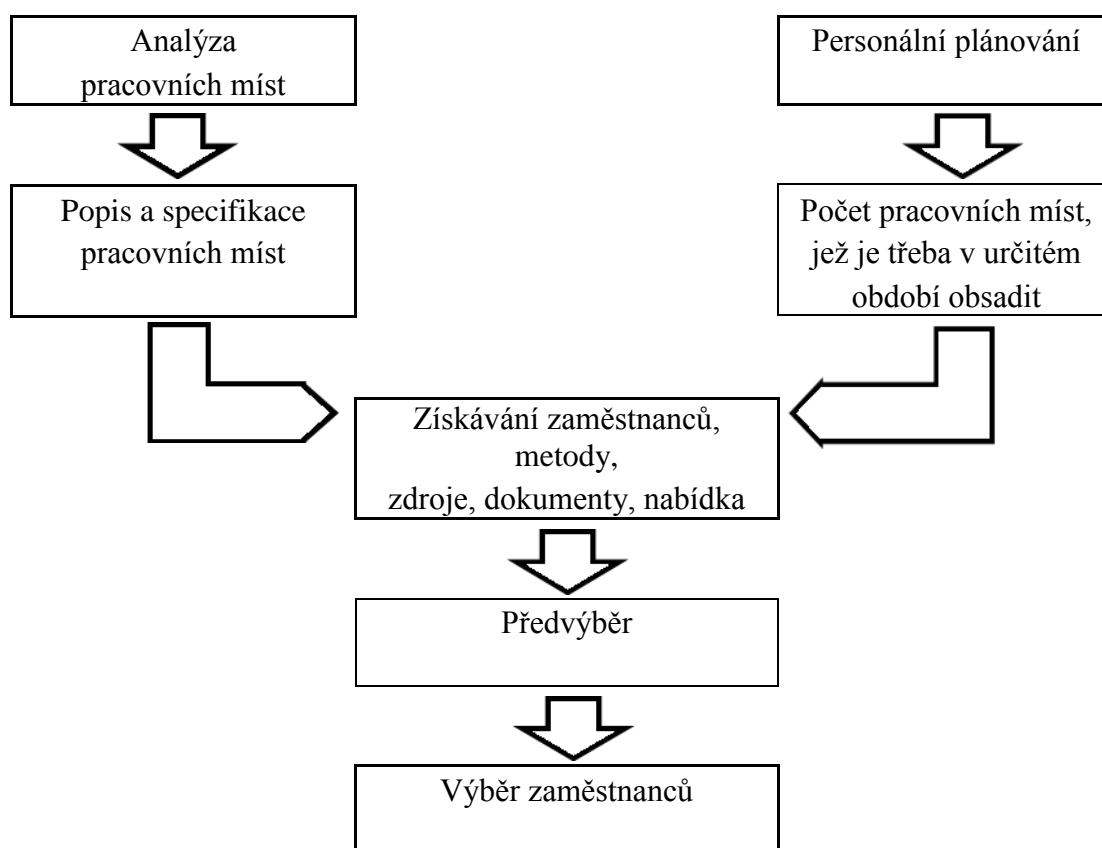
2.3 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky

Díky metodologicky propracovanému postupu získávání zaměstnanců organizace ušetří mnoho času a nákladů, proto je dobré, aby dodržovala následující postup, který je podle odborné literatury Koubek (2007) tvořen z těchto navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
2. Popis a specifikace volného pracovního místa.
3. Zvážení možných alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je postaveno získávání a pozdější výběr zaměstnanců.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů o obsazované pracovní místo.
6. Volba metod získávání zaměstnanců.
7. Dokumenty a informace požadované od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů o obsazované pracovní místo, kteří by měli být pozváni k výběrovým praktikám.

K prvkům procesu získávání zaměstnanců patří analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců. Vztahy znázorňuje obrázek 2. 1 uvedený dále. Nejprve je třeba si stanovit, z jakých zdrojů chceme zaměstnance získat, jak jsou stanoveny požadavky na obsazení volného pracovního místa, kolik jsme schopni vynaložit financí na získání potřebného zaměstnance, jak naléhavá je potřeba obsazení pracovního místa a závěrem je dobré znát podmínky na trhu práce, které organizaci přímo ovlivňují.

Obr. 2.1 Prvky a součásti procesu získávání zaměstnanců a jejich vztahy. Stýblo (2003, str. 56).



1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby zaměstnanců vychází z plánu organizace, který vymezuje množství a kategorie lidí, které organizace potřebuje k uspokojení svých aktivit. Zabývá se momentální a operativní potřebou, proto je nutné, aby identifikace potřeby zaměstnanců probíhala s určitým předstihem před uskutečněním vlastního získávání zaměstnanců. Včasné rozpoznání potřeby získávání zaměstnanců je předpokladem toho, aby volné pracovní místo nezůstalo dlouho neobsazeno. Velký význam tady mají periodické prognózy potřeby nových a dodatečných zaměstnanců.

2. Popis a specifikace volného pracovního místa

Důsledkem analýzy práce je popis a specifikace pracovního místa. Je důležité se o nich zmínit, protože tyto dokumenty mají velký význam pro základ získávání a výběru

zaměstnanců. Popis a specifikaci pracovního místa je třeba mít z toho důvodu, abychom věděli, jakého zaměstnance hledat, jakou kvalifikaci by měl zaměstnanec mít, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat i jaká kritéria aplikovat při výběru zaměstnance na obsazované pracovní místo. Popis a specifikace pracovního místa je základ, ze kterého vycházíme při formulování nabídky zaměstnání, tudíž je dobré mít k dispozici aktuální popisy a specifikace všech pracovních míst, aby organizace mohla zabezpečit efektivní získávání a výběr zaměstnanců. Koubek (2003).

Podle Martina (2007) se na základě zkušeností ukazuje, že čím přesněji jsou požadavky na pracovní místo, kvalifikaci a praxi formulované, tím větší je pravděpodobnost, že přijímání vhodných uchazečů do příslušných funkcí bude úspěšnější.

Popisy pracovního místa obvykle obsahují tyto prvky:

- název pracovního místa,
- struktura podřízených vztahů:
 - komu je uchazeč podřízen,
 - za co je uchazeč odpovědný,
- účel obsazovaného pracovního místa,
- hlavní povinnosti uchazeče na daném pracovním místě. Foot a Hook (2002).

Specifikace pracovního místa obvykle obsahuje tyto body:

- fyzické požadavky (zdraví, manuální zručnost),
- schopnosti, znalosti a dovednosti (jazykové znalosti, organizační schopnosti, schopnost rozhodovat se, přesnost, rychlost aj.),
- vzdělání a kvalifikace (požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdělání atd.),
- pracovní zkušenosti (zkušenosti získané na podobném pracovním místě, praxe),
- charakteristiky osobnosti (vést lidi, povaha, názory apod.). Stýblo (2003).

3. Zvážení možných alternativ

V dnešní době se velká pozornost věnuje úspornému hospodaření se zaměstnanci a také snižování nákladů práce. Proto organizace zjišťuje, zda nelze vybrat nějakou lepší možnost k obsazování volného pracovního místa, formou těchto možných alternativ jako je zrušení pracovního místa, přerozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou

přesčasů, částečného úvazku, dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce. Uvedené alternativy musí organizace zvážit předtím, než se rozhodne zaměstnance získat.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Tento výběr je nezbytný z důvodu podrobných, ale i rozsáhlých popisů a specifikací pracovního místa. Pracovat s jejich úplnou verzí by v procesu získávání a výběru zaměstnanců bylo velmi obtížné. Organizace proto musí zjistit, které charakteristiky popisu pracovního místa a požadavky na zaměstnance jsou významné. Požadavky na zaměstnance pro účely získávání a výběru zaměstnanců Koubek (2003) člení na:

- nezbytné (nelze od nich ustoupit),
- žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí zaměstnance, lze je vycvičit),
- vítané (nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce, zvyšují využitelnost zaměstnance),
- okrajové (nejsou nutné pro výkon práce, lze je zajistit jiným způsobem).

Při nabízeném zaměstnání by organizace měla uvést všechny typy požadavků na zaměstnance, ale tyto by neměly odrazovat potencionální uchazeče.

5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů

Organizace má dvě základní možnosti zdrojů. Případné zaměstnance můžeme vyhledávat ve vlastní organizaci z vnitřních zdrojů, tedy ze stávajících zaměstnanců, nebo se můžeme při tomto úsilí orientovat mimo organizaci, neboli z vnějších zdrojů.

Do vnitřních zdrojů zahrnujeme:

- pracovní síly, které vznikly úsporou v důsledku technického rozvoje,
- zaměstnance uvolňované v souvislosti s ukončením výroby nebo jinými organizačními změnami,
- zaměstnance, kteří chtějí změnit pracovní místo,
- zaměstnance, kteří chtějí vykonávat náročnější práci než na současném pracovním místě. Kaňáková, Bláha, Babicová (2002), Koubek (2007).

Zaměstnanci z vnitřních zdrojů mohou organizaci přinášet řadu výhod, ale zároveň i nevýhod, proto je důležité i toto zvážit.

Mezi základní výhody řadíme:

- organizace zná zaměstnance a zaměstnanec zná firmu,
- organizace má přehled o zaměstnancových silných a slabých stránkách,
- podporuje identifikaci zaměstnanců s organizací,
- nižší vynaložené náklady a čas, lepší návratnost investic do vzdělání,
- zvyšuje se motivace pro zaměstnance organizace.

K nevýhodám patří:

- svázanost zaměstnance se známým prostředím, pracovní skupinou,
- nízká možnost přijetí nových, progresivnějších metod řízení,
- zaměstnanci v organizaci mohou být povyšováni jen do určité pozice. Kaňáková, Bláha, Babicová (2002), Ambrosová, Čornejová, Leštinská, Pelech, Stýblo, Šenk, Trylč, Valenta (2007).

Do vnějších zdrojů patří:

- volné potencionální pracovní síly na trhu práce,
- noví absolventi škol či jiných institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit své pracovní místo výměnou zaměstnavatele. Kaňáková, Bláha, Babicová (2002).

Dále jsou k dispozici doplňkové vnější zdroje, ke kterým patří ženy v domácnosti, důchodci, studenti a lidské zdroje ze zahraničí. Vnější zdroje mají také následující výhody a nevýhody.

K výhodám řadíme:

- širší nabídka schopností a talentů, než je uvnitř organizace,
- nové pohledy, názory, zkušenosti,
- větší možnost výběru,
- rychlejší získávání kvalifikovaných zaměstnanců,
- omezen rizikový vliv „domácího prostředí“.

Mezi nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří:

- relativně vyšší náklady k přilákání, kontaktování a hodnocení zájemců,
- pomalejší proces adaptace a orientace nových zaměstnanců,
- riziko přijetí nevhodného zaměstnance do organizace,
- mohou vzniknout problémy s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo. Dokoupil (2003), Kaňáková, Bláha, Babicová (2002).

Organizace nejdříve zvažuje obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. Pokud nenalezne vhodné lidské zdroje uvnitř organizace, pak hlavními zdroji uchazečů jsou zdroje vnější, tedy uchazeči získávají pomocí inzerování, internetu, vývěsek apod.

6. Volba metod získávání zaměstnanců

Zaměstnanci jsou jedním ze základních článků fungování organizace, proto musí vedení organizace získávat kvalitní a kvalifikované pracovní síly. Volba metod získávání zaměstnanců se zakládá na celé řadě faktorů. Ty vychází z předpokladu, z jakých zdrojů se organizace rozhodne zaměstnance získat, jaké jsou kladeny požadavky na pracovní místo, jaká je situace na trhu práce, kolik financí může organizace vydat na získání zaměstnanců, jak aktuální je potřeba pokrytí pracovního místa. Metod získávání zaměstnanců je v odborné literatuře Armstrong (2007), Hroník (1999), Kaňáková, Bláha, Babicová (2002), Koubek (2007), Stýblo (2003) mnoho, tudíž popíšu metody, které se používají v praxi nejvíce.

□ Spolupráce s úřady práce

Úřady práce neslouží pouze osobám hledajícím zaměstnání, nýbrž i organizacím, za velmi výhodných podmínek. Tato metoda získávání zaměstnanců je velmi levná, protože úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně. Úřady práce zjišťují potřebné informace o uchazeči, mohou zajistit i předběžný výběr a poskytnout materiály o uchazečích. Využívání služeb úřadu práce by mělo být metodou používanou na prvním místě, především u dělnických profesí.

□ Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Nejrozšířenější metodou, jak najít vhodné zaměstnance vlastními silami, je inzerce. Typická média, která využíváme, jsou tiskoviny, televize a rozhlas. Pro inzerci volného pracovního místa se nejvíce používá tisk a nejméně televize. Druh média volíme podle územní působnosti (místní, regionální, celostátní), periodicity a četnosti. Dalšími faktory, které rozhodují o volbě média, jsou struktura čtenářů, cena za inzerci a dosavadní zkušenosti s použitým médiem.

Cílem inzerování je:

- upoutat pozornost - inzerát musí vzbudit zájem uchazečů tím, že bude konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů,
- vytvářet a udržovat zájem - inzerát musí být sdělován aktivním a zajímavým způsobem,
- stimulovat akci - inzerát musí být sdělen tak, aby si ho uchazeči přečetli až do konce, což má za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

Inzerát, který má být efektivní, a co nejméně nákladný, by měl obsahovat:

- název, místo a stručný popis práce v organizaci, popřípadě adresu či charakteristiku činnosti organizace,
- požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a vlastnosti uchazeče o volné pracovní místo,
- dokumenty požadované od zájemce,
- informace o tom, kdy, jak a na jakém místě se může o pracovní místo zájemce ucházet,
- inzerát by měl být umístěn na správné místo do správného mediálního prostředku s nejúčinnější četností.

Hlavní používané typy inzerátů jsou:

- standardní sloupcové – mají standardní podobu, levný inzerát vhodný pouze pro nabídku nižších pracovních funkcí,
- částečně nestandardní – mají přijatelnou cenu a mohou být účinnější než sloupcové inzeráty,
- plně nestandardní – mají individuální podobu, bývají drahé, jejich použití je pro pracovní místa kvalifikovaných specialistů, techniků apod.

❑ **Používání internetu pro získávání zaměstnanců**

Tato metoda spočívá v získávání zaměstnanců pomocí internetu. Počítačové sítě se již v dnešní době stávají přístupnější širšímu okruhu uchazečů o zaměstnání. Internet umožňuje poskytovat aktuální informace uchazečům, kteří hledají nabídku zaměstnání. Organizace umísťují pracovní nabídky na své internetové adresy, kde mohou komunikovat s případnými

uchazeči o zaměstnání. Získávání zaměstnanců pomocí internetu se vytváří pomocí tohoto procesu:

- přilákání uchazečů,
- třídění a klasifikování přilákaných uchazečů (předvýběru),
- výběru uchazečů o zaměstnání,
- nabízení zaměstnání nebo odmítnutí uchazečů o volné pracovní místo.

Pomocí internetu se proces získávání zaměstnanců zrychluje a zlevňuje. Internetové stránky musí upoutat pozornost, proto vyžadují více než jen informace z okolí organizace a s ní spojené souvislosti. Internetová stránka má být schopná poskytnout všechny informace, o které by mohl mít uchazeč zájem. Walker (2003). Elektronické získávání zaměstnanců se dnes pojmenovává jako e-recruitment.

❑ **Vývěsky**

Jedná se o relativně nenáročnou a levnou metodu získávání zaměstnanců. Na vývěškách jsou uveřejňovány informace o volných pracovních místech. Vývěsky jsou umístěny přímo v organizaci, kde dochází k největšímu pohybu a shromažďování zaměstnanců. Další možností je vývěsku umístit mimo areál organizace (veřejné místo), kde je volný přístup. Vývěsky zpravidla obsahují podrobný popis pracovního místa, podmínek a termínů, kde se mají uchazeči přihlásit. Vývěska podává uchazeči podstatné informace o pracovním místě.

❑ **Uchazeči se nabízejí sami**

Organizace, které mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku, velice často používají tuto pasivní metodu získávání zaměstnanců. Uchazeči se sami, ať již osobně či písemně, obrazejí na organizaci se svou nabídkou.

❑ **Doporučení současného zaměstnance**

Získávání na základě doporučení současného zaměstnance organizace je taktéž pasivní metodou. Autoři Milkovich, Boudreau (1993) vycházejí z myšlenky, že zaměstnanec, který poskytuje doporučení, zřejmě uchazeče předběžně zhodnotí, aby v budoucnu nemohl být dáván do souvislosti s jeho chybami. Pravděpodobně vysvětlí uchazeči, co zaměstnání obnáší, aby později nestavěl doporučitele do špatného světla. Zaměstnanec tedy nedoporučí

organizaci uchazeče, který není odborně ani charakteristikami vhodný. Předpokladem je, že zaměstnanci musejí být dobře a včas informováni o uvolňovaném nebo volném pracovním místě. Metoda se častěji používá při obsazování odpovědnější pracovní funkce.

❑ Přímé oslovení vyhládnutého jedince

Klade nároky na vedoucí zaměstnance, kteří musí sledovat, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, nebo se stal známým ve svém oboru. Vybraný uchazeč, pokud je potřeba, je organizací osloven nabídkou. Metoda se využívá u výše postavených a náročnějších funkcí, ale vyskytuje se i u dělnických profesí.

❑ Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Jde o metodu široce používanou, kdy se organizace přímo spojí se vzdělávacími institucemi. Mnoho organizací se podílí nebo přímo zasahuje do provozu instituce připravující mládež na budoucí povolání. Škola obvykle dělá pro organizaci určitý předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa vhodného do jejich pracovního kolektivu. Organizace bývá dobře informována o profilu vybraného studenta a má o něm více informací, než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání. Nejlepším kandidátům často nabízejí spolupráci s možností kvalifikačního rozvoje, včetně praxí během studia, ale snaží se je i smluvně zavázat. Vlivem sezónnosti nástupu absolventů do zaměstnání není zcela možné absolventy obsazovat v průběhu celého roku.

❑ Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů

Získávání zaměstnanců touto metodou je velice nákladné. Komerční agentury a zprostředkovatelny nabízejí nejen získávání, ale i jejich výběr, či lépe řečeno předvýběr. Organizace se musí naučit jasně a správně definovat své požadavky. Tato metoda se používá hlavně při získávání špičkových specialistů či schopných manažerů.

Metod získávání zaměstnanců je opravdu mnoho, proto jsem popsala ty nejpoužívanější. Mezi další metody patří spolupráce s odbory, firemní dny, bývalí zaměstnanci, burzy práce, pronájem zaměstnanců, letáky vkládané do poštovních schránek, aj.

7. Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Tento krok je velmi důležitý, protože může ovlivnit pozdější fáze předvýběru, ale především i výběru zaměstnanců. Záleží na organizaci, jaké informace o uchazeči získá. Povaha obsazovaného pracovního místa udává, jaké budeme požadovat dokumenty od uchazečů.

Od uchazečů o zaměstnání se zpravidla nejčastěji vyžadují tyto dokumenty:

- vyplněný dotazník organizace,
- životopis uchazeče,
- posudek z předchozího zaměstnání,
- výpis z rejstříku trestů (dle zákona),
- lékařské vysvědčení o zdravotním stavu uchazeče,
- doklady o vzdělání a praxi uchazeče nebo jejich ověřené opisy,
- průvodní dopis uchazeče. Koubek (2007).

❖ Dotazník organizace

K získávání uchazečů na volné pracovní místo se ve značné míře používá dotazník. Ten si organizace nechá navrhnout, nebo si jej vytvoří sama. Dotazník se hlavně používá jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči na volné pracovní místo. Udává strukturovaný podklad pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a utvoření seznamu uchazečů, kteří mohou být pozváni k pohovoru a jiným výběrovým procedurám. V podstatě existují dvě základní formy dotazníků:

- Jednoduchý dotazník, který uvádí informace o základních identifikačních údajích. Umožňuje popsat pouze holá fakta, jako jsou přehled předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti, apod. Používá se hlavně při obsazování manuálních pracovních míst.
- Otevřený dotazník, nabízí větší možnost uchazeči se rozepsat o zájmech, dosavadní pracovní kariéře, úspěších, současném pracovním zařazení apod. Používá se hlavně při získávání specialistů a manažerů. Armstrong (2007), Koubek (2007).

❖ Životopis

Životopis je základní metodou podávání žádosti o pracovní místo. Může nabývat různých podob. Volba varianty životopisu závisí na organizaci. Životopis lze použít opakovaně, jen je zapotřebí aktualizovat jeho data. Využíváním životopisů si organizace ušetří výrobní náklady,

které nese uchazeč. Fakt, že existuje široce přijímaný způsob psaní životopisů, značí, že budou obsahovat potřebné údaje, které lze doplnit v dalších fázích procesu. Dale (2007).

Typy životopisů požadovaných při získávání zaměstnanců:

- volný životopis – podobu životopisu utváří uchazeč sám, bývá řazen dle chronologického popisu života uchazeče, neumožňuje bezprostředně porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou bez utřídění informací,
- polostrukturovaný životopis – je dán určitý koncept životopisu, pro ulehčení porovnání biodat,
- strukturovaný životopis – uchazeč dostane kompletní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být v životopise uvedeno, toto pořadí usnadňuje porovnání uchazečů navzájem. Od uchazeče jsou poptávána tedy především tvrdá data (osobní údaje, vzdělání, praxe, stáže aj.). Hroník (1999), Koubek (2007).

❖ Průvodní dopis

Průvodním dopisem se můžeme dozvědět mnoho informací o uchazeči, ať už jde o komunikační dovednosti, myšlenkové procesy či o strukturu psaného dokumentu. Uchazeč zde vysvětluje, proč se o pracovní místo zajímá, a z jakého důvodu se chce účastnit výběrového řízení. Forma ani obsah průvodního dopisu nejsou předepsány. Některé organizace požadují, aby průvodní dopis byl napsán vlastní rukou z důvodu použití grafologické metody. Dale (2007), Hroník (2007), Koubek (2007).

8. Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání musí poskytnout uchazeči o pracovním místě dostatek informací. Vynechání některých informací může způsobit menší efekt na potencionální uchazeče, a tím snížit efektivnost nabídky. Uváděné informace v nabídce musíme předem pečlivě promyslet, protože mají vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit. Nabídka by měla plnit selektivní funkci, aby se o pracovní místo neucházeli nezpůsobilí uchazeči nebo přehnané množství lidí, což by vedlo k velké ztrátě financí a času. Organizace nezvažuje pouze obsah nabídky, nýbrž i její formu a její vhodné umístění, aby bylo účinné.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Předešlé kroky získávání zaměstnanců jsou jen určitou přípravnou fází, po které následuje uveřejnění nabídky. Dnem, kdy se nabídka uveřejní, se mohou začít uchazeči o volné pracovní místo ucházet. Při uveřejňování nabídky je dobré kombinovat metody získávání zaměstnanců. Doba, během níž se uchazeč může ucházet o pracovní místo, nesmí být příliš dlouhá či krátká (minimálně 14 dní). Koubek (2007).

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Během období mezi uveřejněním nabídky a ukončením příjmu nabídek uchazečů nastává časový úsek, kdy uchazeči začínají reagovat a připravovat potřebné dokumenty, aby volné pracovní místo mohlo být obsazeno včas. V tomto časovém úseku dochází k získávání potřebných dokumentů a požadovaných informací od uchazečů. Dokumenty a informace od uchazečů by měly být hned zkontrolovány, zda jsou úplné a posléze přehledně uspořádány.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Po prozkoumání předložených dokumentů si organizace vybírá ty uchazeče, co se organizaci jeví jako vhodní uchazeči pro zařazení do výběrového procesu. Mezi uchazeči se porovnává způsobilost pro obsazení volného pracovního místa pomocí předložených dokumentů. Některé organizace pořádají v této etapě předběžné pohovory. Nevhodní uchazeči již podle požadovaných dokumentů nejsou zváni.

Výsledkem předvýběru je roztřídění uchazečů do těchto skupin:

- velmi vhodní – jsou pozváni k výběrovým procedurám, většinou alespoň k výběrovému pohovoru
- vhodní – jsou pozváni jen tehdy, když je malé množství velmi vhodných uchazečů, pošle se jim rezervační dopis,
- nevhodní - uchazečům se pošle pouze zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za zájem pracovat v organizaci. Koubek (2007).

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým praktikám

Poslední etapou procesu získávání zaměstnanců je utvoření seznamu uchazečů. Na každé volné pracovní místo může připadat i více vhodných uchazečů, ale vzhledem k náročnosti pozice je ideální regulovat množství uchazečů na volné pracovní místo. U obsazování vyšších pozic je vhodnější pozvat více uchazečů, abychom eliminovali možnost nevybrání kvalitního uchazeče.

2. 4 Výběr zaměstnanců

Vhodná metoda získávání uchazečů většinou vede k uspokojivému množství obdržených žádostí, zasílaných vhodnými uchazeči o volné pracovní místo. Dalším krokem tedy je vybrat nejvhodnějšího uchazeče. Proto je důležité rozpoznat, který uchazeč bude pravděpodobněji vyhovovat jak požadavkům obsazovaného místa, tak i osobnostní charakteristikou, aby nenarušoval mezilidské vztahy uvnitř organizace. Každá organizace, která chce zajišťovat správný výběr zaměstnanců, musí brát ohled na současné, ale hlavně na perspektivní potřeby. Organizace musí promyslet, kdo bude výběr zaměstnanců vykonávat a plně ho podporovat v tomto náročném úkolu.

Výběr zaměstnanců se podílí na dosahování cílů firmy, tudíž je značně důležitou personální činností. Autoři Kaňáková, Bláha, Babicová (2002), Foot a Hook (2002) se shodují v myšlence, že výběr představuje proces, ve kterém je nutné zajistit tyto položky:

- shromáždit co nejvíce relevantních informací o uchazečích,
- uspořádat a ohodnotit získané informace,
- dobře odhadnout uchazeče,
- předvídat jeho budoucí pracovní výkon,
- poskytnout informace zájemcům o pracovní místo,
- usoudit, jestli uchazeči chtějí nebo nechtějí přijmout nabídku zaměstnání.

V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na pracovním místě, proto je velmi důležité specifikovat kritéria, která budou využita, zvážit a prověřit validitu a spolehlivost těchto kritérií pro prognostiku následného budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a vybrat metody, zda uchazeč kritériím vyhověl. Proces výběru zaměstnanců není jednostrannou záležitostí, jak by se mohlo zdát. Organizace si sice vybírá vhodného

zaměstnance, ale i zaměstnanec si vybírá, ve které organizaci si přeje být zaměstnán. Koubek (2007).

2. 5 Kritéria a zásady výběru zaměstnanců

Před konkrétním výběrem zaměstnance musíme nejprve stanovit kritéria a zásady úspěšnosti uchazeče na obsazovaném pracovním místě. Příkladem může být množství vykonané práce, kvalita provedené práce, absence, fluktuace apod. Dalším požadavkem je určení skutečností rozhodujících pro předvídání úspěšného pracovního výkonu jako je vzdělání, schopnosti, dovednosti apod.

Zásady výběru zaměstnanců vyznačujeme pomocí vhodnosti, přiměřenosti a platnosti, protože způsobilost uchazeče k dané práci se velmi těžce posuzuje. Požadavky na vhodnost a přiměřenost se dotýkají především použití výběrových metod. Vhodně vybraná metoda má eliminovat riziko nahodilosti a nepřesnosti výběru. Platnost výběru neboli spolehlivost výběru slouží k posouzení stejné schopnosti určitého zaměstnance, která je důležitá pro pracovní pozici. Stýblo (2003).

Výběr zaměstnanců je závislý na míře plnění požadavků obsazovaného místa, avšak takhle nastavené kritérium v zahraničních organizacích nepostačuje, proto Lewis určil tyto druhy kritérií:

- **Celoorganizační kritéria** – jsou takové vlastnosti, které organizace pokládá za velmi významné. Ovlivňují postoj organizace k posuzování uchazeče o volné pracovní místo. Tyto vlastnosti spočívají ve schopnosti uchazeče akceptovat hodnoty kultury organizace a podílet se na jejím rozvoji apod.
- **Útvarová kritéria** – jde o soubor vlastností, které by měl splňovat zaměstnanec pracující v určitém útvaru. Hlavně jde o to, aby uchazeč vlastnil požadované odborné schopnosti a charakteristikami osobnosti zapadl do určitého kolektivu. Uchazeč by měl být schopný přijmout hodnoty útvaru a stát se tak chtěným prvkem v útvaru.
- **Kritéria pracovního místa** – jsou to kritéria vycházející ze specifikace a popisu volného pracovního místa. Stále patří mezi nejdůležitější kritéria pro výběr uchazeče, ale již nerozhodují sama o sobě, což se projevuje rostoucím významem týmové práce a důrazem mezilidských pracovních vztahů. Koubek (2007).

2. 6 Fáze výběru zaměstnanců

Zpravidla rozlišujeme dvě fáze výběru zaměstnanců:

- *předběžná fáze*
- *vyhodnocovací fáze*

Předběžná fáze

Vzniká prvotní potřebou obsadit volné nebo potencionálně volné pracovní místo. Ihned následují tyto kroky charakterizující tuto fázi:

- Vymezí se pracovní místo a stanovují se jeho základní pracovní podmínky. Aby byl výběr kvalitní, musí být jasný a podrobný popis pracovního místa, jež má být obsazeno.
- Druhý krok zjišťuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti uchazeče, zda by mohl úspěšně vykonávat práci na tomto pracovním místě.
- Třetí krok navazuje na druhý a konkrétně specifikuje potřebné požadavky na uchazeče o zaměstnání (vzdělání, specializace, praxe, zvláštní schopnosti, apod.), aby byl shledán vhodným.

Vyhodnocovací fáze

Nastává po uplynutí časového úseku od předběžné fáze, z důvodu shromažďování dostatečného množství vhodných uchazečů o volné pracovní místo. Následující kroky vyhodnocovací fáze sestavené dle Koubka (2003, 2007):

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených od uchazečů.
2. Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech.
3. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti.
4. Výběrový pohovor je nezbytným krokem.
5. Zkoumání referencí (pozor na zkreslení informací).
6. Lékařské vyšetření (nutné jen u některých profesí).
7. Konečné rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování všech uchazečů o rozhodnutí.

V těchto krocích nyní porovnáváme způsobilost se způsobilostí ostatních uchazečů o pracovní místo, s cílem najít nejlepšího uchazeče. Není samozřejmě nutné všechny tyto kroky absolvovat. Podle povahy obsazovaného pracovního místa (manuální, administrativní práce) lze výběr provádět např. pouze pohovorem či pomocí zkoumání předložených dokumentů.

2. 7 Metody výběru zaměstnanců

Metod výběru je velmi mnoho, proto organizace musí rozhodnout, kterou metodu zvolí pro získání informací o uchazeči.

◆ Dotazník

Dotazník zpravidla obsahuje základní údaje o uchazeči, ale i vše, co dopomůže odhadnout vlastnosti a vhodnost uchazeče pro určité pracovní místo. Dotazník je strukturován do určitých celků, které nám udávají informace z profesního života. Práce s dotazníkem je důkladná a náročná analytická činnost, která vyžaduje zvažovat a dotvářet souvislosti. Dotazník si většinou organizace utváří sama podle jejich potřeb. Záleží jen na ní, jaká fakta a informace upřednostňuje. Ambrosová, Čornejová, Leštinská, Pelech, Stýblo, Šenk, Trylč, Valenta (2007), Stýblo (2003).

◆ Zkoumání životopisu

Používá se především v kombinaci s jinou metodou. Prvotně se posuzovatelé zaměřují na informace týkající se vzdělání, praxe a mohou se zde projevit i informace o osobnosti uchazeče. Upřesnění životopisných údajů o životních zkušenostech uchazeče se označují jako biodata. Ty jsou ohodnoceny a pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti uchazeče se predikuje budoucí chování. Armstrong (2007).

◆ Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti využíváme především jako pomocný nebo doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Test vybíráme podle účelu, který se nejvíce hodí k odpovídajícímu případu. K nejvíce používaným testům výběru zaměstnanců patří:

- Testy inteligence – hodnotí možnosti velkého rozsahu dovedností jako je slovní, aritmetické a prostorové myšlení. Testy jsou tedy především prospěšné v situacích, kdy inteligence hraje zásadní úlohu pro určité zaměstnání.

- Testy schopností – slouží k určení potenciálních či již obvyklých schopností uchazeče. Zaměřují se na numerické, administrativní, mechanické schopnosti a zručnost. Testy jsou vhodné pro pracovní místa, kde se vyžadují měřitelné dovednosti.
- Testy znalostí a dovedností – se zaměřují na hloubku odborných znalostí (např. cizí jazyk) nebo na ovládání odborných návyků uchazeče.
- Testy osobnosti – spočívají ve snaze posoudit osobnost uchazečů a poté předpovědět jejich chování v určité roli. Tudiž ukazuje základní povahové rysy uchazeče. Prostřednictvím testů se měří zájmy, hodnoty, postoje, pracovní chování apod.
- Testy ukázky práce – test spočívá na výkonu daného úkolu nebo prvku úkolu, který je částí určitého zaměstnání, který prezentuje uchazeč.

K výhodám testů patří přesnost výsledků, rychlost vyhodnocení, rozpoznání úrovně stávajících dovedností, časová úspora. Případnou nevýhodou může být individuální rozpoložení testovaného, časová náročnost při tvorbě testu apod. Armstrong (2007), Evangelu (2009), Foot a Hook (2002).

Během posledních let se testování stalo spornou záležitostí. Odborná literatura dokládá, že použití těchto testů vyvolává rozporuplné názory i mezi odborníky.

◆ **Grafologie**

Metoda spočívá ve zkoumání uchazeče prostřednictvím jeho rukopisu. Smyslem použití grafologie při výběru zaměstnance je učinit si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti, a tím předpovídat budoucí pracovní výkon v určité pozici. Armstrong (2007).

◆ **Assessment centre**

Tato metoda se využívá i u jiných personálních činností. Je možné ji používat při výběrových řízeních či budování týmů. Provádí se pomocí vícestranného pozorování účastníků při plnění různých cvičení, případových studií, skupinových diskusí apod. Metoda umožňuje získat velmi mnoho informací, sledování a hodnocení toho, jak jednotlivci jednají s ostatními lidmi. Hodnotitelé mají odlišný profesní profil a využívají řadu doplňujících technik. Assessment centre je náročné na organizaci, při použití více testů a týmu hodnotitelů se při odborném vedení stává velmi účinným nástrojem výběru. Podle použití určitého množství metod i proškolených lidí se zvyšuje objektivita a odbourávají se subjektivní chyby, což trvá dva až tři dny. Metoda je oblíbená zejména u velkých zahraničních organizací. Dvořáková a kol. (2007), Evangelu (2009), Foot a Hook (2002).

◆ Výběrový pohovor

Pohovor patří k jedné z nejčastěji používaných metod poznávání druhých lidí. Téměř každá organizace pro výběr vhodných uchazečů si vybírá metodu prostřednictvím pohovoru. Používá se především ve výběrových, hodnotících i motivačních situacích. Slouží k ověření předběžných úsudků o případném uchazeči. Oběma zúčastněným stranám (organizace a uchazeč) přináší autentické informace, jež vyhodnocují, jak jsou jejich požadavky a představy v souladu. Pokud vybíráme zaměstnance na konkrétní místo do konkrétního oddělení, je dobré, aby s ním budoucí nadřízený napřed hovořil. Otázky, které pokládáme každému uchazeči, je dobré si předem připravit. Je velmi důležité sledovat nejen verbální komunikaci, ale i neverbální komunikaci, která nám usnadní poodhalit postoje druhého. Rozhovory mohou být podle obsahu a průběhu strukturované, nestrukturované a polostrukturované.

- *Strukturovaný pohovor* – rozhovor je veden pomocí připravených otázek k identifikaci profilu uchazeče. Tazatel porovnává každého uchazeče podle stejných kritérií. Může se stát, že často kladené otázky, které jsou obecně známé, si může dotazovaný předem připravit. Obranou je pokládání neočekávaných a nezvyklých otázek.
- *Nestrukturovaný pohovor* – vede tazatel nebo velmi zkušený hodnotitel, který dokáže spolehlivost odpovědí posoudit pomocí srovnání verbální komunikace s neverbálními signály.
- *Polostrukturovaný pohovor* - je spojením obou předešlých typů.

Požadavky volného obsazovaného pracovního místa vymezují, který typ rozhovoru vést, aby byl efektivní. Zkoumají odbornou způsobilost uchazeče, sociální charakteristiky a motivaci k práci. Občas stačí vést jen jedno kolo rozhovorů, ale jindy je zapotřebí řada kol. Dvořáková (2007), Evangelu (2009), Kolman (2004).

Výběrový pohovor se skládá z těchto částí:

- **Úvod** - v této části se zaměřujeme na vytvoření přátelské atmosféry, aby se uchazeč o volné pracovní místo cítil uvolněně a nedělalo mu problém navázat kontakt s tazatelem.
- **Střední část** - zde se zaměřujeme na získání informací o uchazeči, ale také informujeme uchazeče o tom, co ho u nás čeká.
- **Závěr** - slouží k tomu, aby měl uchazeč dost prostoru na poslední otázky, aby mohl zhodnotit své další možnosti a naděje. Je nutné, aby s uchazečem o volné pracovní

místo byl projednán další postup a způsob sdělení výsledku rozhovoru. Kaňáková, Bláha, Babicová (2002).

Podle množství a struktury účastníků především rozeznáváme tyto typy pohovorů:

- Individuální pohovory (pohovor typu 1+1) - patří mezi nejběžnější metodu výběru zaměstnanců. Provádí se pomocí diskuse mezi čtyřma očima, která poskytuje příležitost navázat úzký kontakt mezi uchazečem a tazatelem. Pro pohovor jeden na jednoho je lepší, aby se provedla série individuálních pohovorů. Doporučuje se při výběru uchazečů na manuální či administrativní pracovní místo.
- Pohovorové panely (komise) - provádí se pomocí skupiny dvou nebo více tazatelů, kteří se shromáždili z důvodu provedení pohovoru s jedním uchazečem. Pohovorový panel umožňuje tazatelům sdílet informace, a tím snižovat výskyt překrývajících se otázek. Během pohovoru mohou tazatelé diskutovat své dojmy z pohovoru a mohou prohloubit jakékoliv povrchní posuzování. Užívá se především k výběru náročnějších pracovních pozic. Armstrong (2007).

U pohovoru se mohou vyskytovat především tyto chyby:

- pohovor je předem nepřipravený,
- tazatel klade nevhodné otázky,
- tazatel se dopouští hodnotitelských chyb, (např. halo – efekt),
- tazatel si nezaznamenává průběžné poznámky,
- porušuje se vyváženost mezi podáváním informací a nasloucháním,
- pracovní místo se nepopisuje objektivně, nebo nejsou dostatečné informace o obsazovaném místě. Ambrosová, Čornejová, Leštinská, Pelech, Stýblo, Šenk, Trylč, Valenta (2007).

◆ Reference

Je jednou z hojně využívaných metod výběru zaměstnanců, avšak je velmi pravděpodobné, že organizace k referencím přihlédne tehdy, až se chystá učinit nabídku zaměstnání. Smyslem této metody je získat důvěrnou informaci o budoucím zaměstnanci. Především se zjišťuje uchazečův charakter a jeho vhodnost pro konkrétní pracovní místo. Reference od předchozích zaměstnavatelů jsou nezbytné pro kontrolu skutečností uváděných uchazečem. Organizace se pomocí referencí chrání před uchazeči, kteří neuvádí zcela správné informace. Armstrong (2007), Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007).

2. 8 Validita

Kvalita výběrového procesu se hodnotí pomocí validačních studií. Odborné slovo validita označuje v podstatě platnost. Zaměřujeme se zde na to, jak efektivní byl proces výběru při hledání vhodného uchazeče, tedy jak lze předvídat úspěšnost uplatnění uchazeče na dané pracovní místo. Faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce pojmenováváme jako prediktor (např. chování při pohovoru).

Proces validizace vychází ze zkoumání, nakolik jsou prediktory při předvídání platné. Hodnocení přesnosti metod výběru zaměstnanců získáme zhodnocením validity kritérií a prediktorů. Nejvíce se hovoří o validitě kritériální. Validita s ohledem ke kritériím hovoří o síle vztahu mezi prediktorem a kritériem. Při výběru zaměstnanců je například naším kritériem budoucí pracovní výkonnost zaměstnance. Kolman (2004, str. 61) „Kritériální validita je vysoká, jestliže uchazeč, který získal vysoké skóre v prediktoru, dosáhne také vysoké skóre v kritériu a zároveň jiný uchazeč, který získal v prediktoru nízké skóre, bude mít také nízké skóre v kritériu.“

Kritériální validitu vyjadřujeme většinou pomocí výpočtu korelačního koeficientu. Jestliže korelační koeficient je rovný hodnotě 1, pak obě zkoumané se proměňují úplně stejně. Koeficient rovný -1 vyjadřuje, že změny proměnných probíhají opačně. Koeficient rovný nule vypovídá o situaci, kdy si proměnné hodnoty dělají, co chtějí bez závislosti na změnách druhé proměnné.

V procesu validizace jde o zjištění toho, jak přesně je předvídatelné budoucí pracovní chování daného zaměstnance. Validitou zjišťujeme to, jak je zvolená metoda přesná, a zda opravdu měří, co opravdu má. Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007), Kolman (2004).

2. 9 Jak hodnotit úspěšnost výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců, který je správně proveden, není zdaleka levnou záležitostí. Organizace se proto snaží, aby takto vynaložené investice byly návratné formou úspěšnosti výběrového procesu. Efektivnost výběru zaměstnanců se měří pomocí ukazatelů, konstruovaných převážně jako poměrné údaje dávající do relací určité skutečnosti a náležitosti související s uskutečňováním výběru zaměstnanců. Stýblo (1994).

Mezi ukazatele hodnocení výběru zaměstnanců řadíme intenzitu odchodů (mobilitu). Určit jaká míra odchodů organizaci škodí je náročné, záleží na trhu práce. Pokud je relativně

lehké získat kvalitního zaměstnance s ohledem na minimálními náklady, nemusí mobilita chod organizace nijak ohrozit. Jestliže je proces výběru příliš nákladný a získat kvalitního pracovníka včas velmi obtížné, pak se vysoká míra odchodů pro organizaci jeví jako problematická. Míra odchodů se počítá pomocí tohoto vzorce:

$$\text{Ukazatel míry odchodů} = \frac{\text{počet odchodů zaměstnanců}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za dané období}} \times 100$$

Modifikováno dle Stýbla (1993).

Míra mobility, tedy intenzita odchodů, by u organizací s kvalitním managementem neměla dle Stýbla (1994) překročit 10 – 15 % ročně. Samozřejmě se zde nezapočítávají přirozené a dočasné odchody (úmrtí, starobní důchod, mateřská dovolená apod.).

Dalším používaným ukazatelem je *index pracovní stability*, který se vypočte poměrem těchto veličin:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců v délce trvání pracovního poměru u firmy alespoň 1 rok}}{\text{počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem}} \times 100$$

Stýblo (1993, str. 107).

Kvalitní výběrové řízení by se mělo projevit těmito body:

- nižší mírou fluktuace zaměstnanců,
- zvýšením výkonnosti organizace nebo alespoň její části,
- relativním snížením nákladů na pracovní kapitál. Hroník (1999).

2. 10 Shrnutí

Získávání a výběr zaměstnanců patří v oblasti lidských zdrojů k velmi důležitým personálním činnostem. Na základě odborné literatury jsem si utvořila teoretický rámec, ze kterého budu vycházet při analyzování současného procesu získávání a výběru zaměstnanců v Prostějovské stavební společnosti - PROSTAS, s.r.o. Rozbor provedu prostřednictvím studia interních dokumentů, konzultací s oddělením personalistiky a metodou dotazování. Analýza bude sloužit k zjištění, jak proces získávání a výběru zaměstnanců působí na uchazeče o zaměstnání. V praktické části se konkrétně zaměřím na analyzování jednotlivých kroků

tohoto procesu a na podmínky, které jej přímo ovlivňují. Zjistím, zda organizace má dobře nastavený plán lidských zdrojů, jestli je dobře sestaven popis a specifikace pracovního místa, z jakého zdroje organizace zaměstnance vyžaduje. Dále zvážím, zda organizace využívá nejlepší metodu vhodnou pro získání daného uchazeče, ať už pomocí úřadu práce, inzerce apod. Zaměřím se na průběh konkrétního výběru zaměstnanců s přihlédnutím k požadovaným kritériím, a na rozbor materiálů, z nichž výběr vychází. Pokusím se analyzovat náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců, na jejichž základě zjistím výdaje na používané metody. Jelikož tyto náklady bývají nemalé, tak se organizace snaží zjistit, zda výběrový proces byl úspěšný. Proto provedu výpočty indexů mobility a stability zaměstnanců. Pro analýzu názorů od uchazečů použiji dotazník, který je jednou z nejpoužívanějších metod sběru dat. Také lze samozřejmě použít rozhovor, ale z důvodu úspory času organizace a většího počtu vzorků použiji pro výzkumné šetření dotazník.

3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Organizace Prostějovská stavební společnost - PROSTAS, s.r.o. byla založena 5. 9.1994, a to společenskou smlouvou. Zápis společnosti do Obchodního rejstříku při Obchodním soudě v Brně proběhl 27. 10. 1994. Na založení se podíleli čtyři společníci, fyzické osoby: Jan Němeček, ing. Zdeněk Prokop, Josef Šinkovský a Petr Zemánek. Společnost zahájila svoji podnikatelskou činnost 1. 12. 1994.

Kontaktní a identifikační údaje:

- Název firmy: Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s. r. o.
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- Sídlo firmy: Ječmínkova 11, 796 01 Prostějov
- IČO: 60722291
- DIČ: CZ60722291
- Tel: 582333818
- Fax: 582349644
- E-mail: prostas@volny.cz (Zdroj:Příručka IMS)

3. 1 Historie společnosti

Společnost od svého vzniku v roce 1994 prošla mnoha změnami. Změny se týkaly struktury vlastníků a jednatelů společnosti. První změna proběhla v roce 1995 tím, že se padesátiprocentním vlastníkem firmy stala společnost Dopravní stavby Prostějov – PRODOS, spol. s r.o. Vstupem této společnosti na trh se upevnilo postavení firmy, protože tato společnost dopravního stavitelství zabezpečovala pozemní výstavbu na svých zakázkách cestou této dceřiné organizace. V průběhu dalších let docházelo ke změnám vlastnických poměrů ve firmě. Organizace si také upevňovala pozici kvalitním prováděním stavebních prací. Dalšími faktory, které přispěly k růstu, bylo včasné plnění smluvených termínů a spolehlivost, což jsou faktory, kterých je třeba k zajištění dobrého jména společnosti, a tím přilákání nových investorů do projektů. Společnost se účastní státních zakázek zadávaných nejen samotným městem Prostějov, ale i jinými městy a obcemi. Zakázkovou náplň této společnosti zajišťují také soukromí investoři, a to nejen z prostějovského regionu.

3. 2 Předmět podnikání

Předmětem činnosti organizace je dle výpisu z obchodního rejstříku:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- montáž, opravy a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení,
- zprostředkovatelská činnost,
- projektová činnost v investiční výstavbě.

Prostějovská stavební společnost - PROSTAS, s.r.o. poskytuje služby především v oblastech nových staveb bytových, občanských, průmyslových, zemědělských a inženýrských, ale také jejich oprav, modernizací a rekonstrukcí.

Společnost převážně provádí výstavbu, rekonstrukce a přestavby bytových domů, domů s pečovatelskými službami, rodinných domů, sběrných dvorů odpadu, obchodních domů, čerpacích stanic, kin. Provádí rovněž rekonstrukce zámků, škol, školních kuchyní, výrobních hal a tělocvičen.

Prostějovská stavební společnost - PROSTAS, s.r.o. má na regionálním trhu dobrou pozici. Vzhledem k jejímu dobrému jménu a kvalitě práce patří k vyhledávaným firmám v regionu. Svědčí o tom také úspěšnost společnosti ve výběrových řízeních vyhlašováných samotným městem Prostějov. Organizace je ekonomicky stabilní, podniká z vlastních zdrojů, nečerpá úvěry a nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti.

Společnost využívá znalosti z oboru nových stavebních materiálů a technologií (<http://www.prostas.cz/firma.htm>).

3. 3 Subdodavatelé a dodavatelé

Organizace dbá na svoji pověst a kvalitu provedených stavebních prací, proto zabezpečuje vhodné subdodavatele a dodavatele z firem, které se již v minulosti osvědčily v dosavadní spolupráci. Hlavně v předchozích letech se dbalo na vhodný výběr dodavatelů, aby se zvýšila kvalita prací, prodloužily platební lhůty, a tím se organizace mohla přizpůsobit platebním požadavkům investorů staveb. Mezi další požadavky organizace řadí zejména poskytování množstevních slev, rabatů a snižování nabídkových cen. Organizace nabízí odběratelům stavebních prací záruky, převyšující zákonem danou záruční lhůtu, což je její výhodou ve výběrových řízeních na zhotovitele stavebních prací.

3. 4 Jakost

Certifikace je důležitým prvkem tohoto druhu podnikání, proto i tato společnost, aby byla konkurenceschopná a splňovala podmínky zadavatelů zakázek, musí tato osvědčení vlastnit a zajišťovat jejich opakovanou obhajobu. Prostějovská stavební společnost - PROSTAS, s.r.o. je držitelem těchto certifikátů:

- ISO 9001:2000 - certifikát systému managementu jakosti
- ISO 14001:2004 - certifikát systému environmentálního managementu
- OHSAS 18001:1998 - certifikát systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

V certifikátech jsou detailně popsány postupy, které musí organizace dodržovat, aby plnila předpoklady pro kvalitní provádění prací. Pokud nastane nějaká neshoda, způsobená vadným materiálem, provedením práce nebo z jiného důvodu, je nutné ihned tuto neshodu napravit. Dojde-li k reklamaci po předání stavby, je nezbytné bez odkladu posoudit oprávněnost reklamace a odstranit její příčinu, protože pozdější řešení nebo nekvalitní odstranění závady může mít negativní následky v podobě ztráty dobrého jména organizace. Proto je nutné zvýšit nároky na výkon funkce kontrolora jakosti prováděných staveb (Zdroj: Interní dokumenty).

Některé významné stavby společnosti

Významné stavby společnosti jsou:

- rekonstrukce zámku v Konici,
- 47 bytových jednotek DPS ul. Polišenského, Prostějov,
- bytový dům o 44 bytových jednotek DPS ul. Nerudova, Prostějov,
- bytový dům Jezdecká,
- stavební úpravy a opravy jatečního závodu v Kostelci na Hané s přístavbou bourárny,
- rekonstrukce RG a ZŠ města Prostějova,
- rekonstrukce ZŠ a přístavba tělocvičny ZŠ Melantrichova,
- rekonstrukce kina METRO 70 v Prostějově,
- Městský dvůr odpadu Prostějov aj. (Zdroj: Interní dokumenty).

3. 5 Struktura zaměstnanců

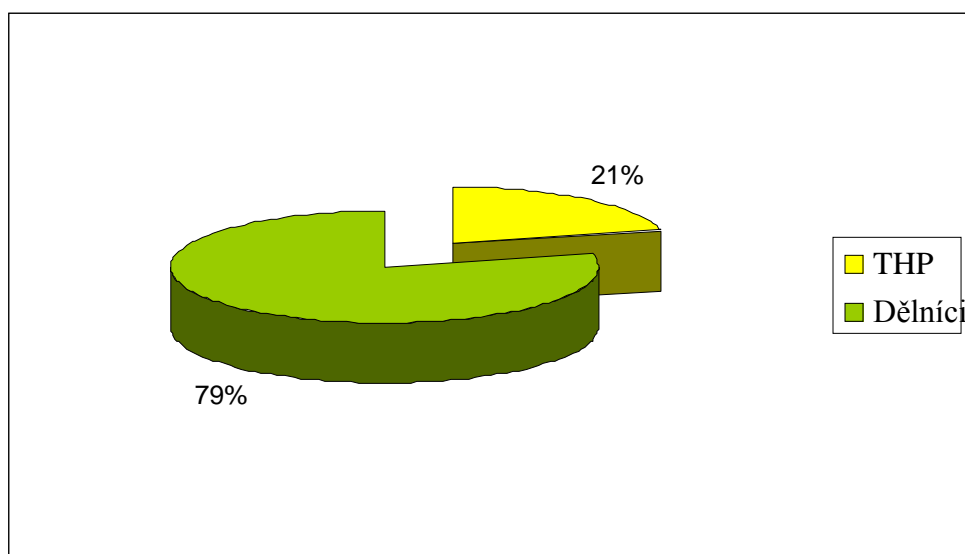
Počet zaměstnanců této společnosti nyní činí 70 kmenových zaměstnanců. V roce 2006 proběhlo nejvyšší zvýšení stavu zaměstnanců. V této společnosti jsou zaměstnanci jak na technicko-hospodářských, tak i na dělnických pozicích. Z tabulky uvedené níže zjistíme počty technicko-hospodářských zaměstnanců a dělníků. Všichni řídicí zaměstnanci výrobně - technického úseku jsou držiteli „Osvědčení o autorizaci“.

Tab. 3.1 Přehled průměrného ročního počtu zaměstnanců v letech

Profesní struktura zaměstnanců	2005	2006	2007	2008
vedení	2	2	2	2
stavbyvedoucí	3	3	3	3
příprava a zásobování	3	3	3	3
administrativa	3	3	3	3
mistr	5	5	4	4
THZ celkem	16	16	15	15
zedník, betonář	27	29	31	28
tesař, lešenář	6	8	5	6
zámečník, železář	3	3	2	3
elektrikář	3	3	2	3
instalatér	1	1	1	1
dělník	10	12	16	13
ostatní profese	1	1	1	1
Dělníci celkem	51	57	58	55
Zaměstnanci celkem	67	73	73	70

Zdroj: Vlastní zpracování interních dokumentů

Graf 3.1 Profesní struktura zaměstnanců pro rok 2008

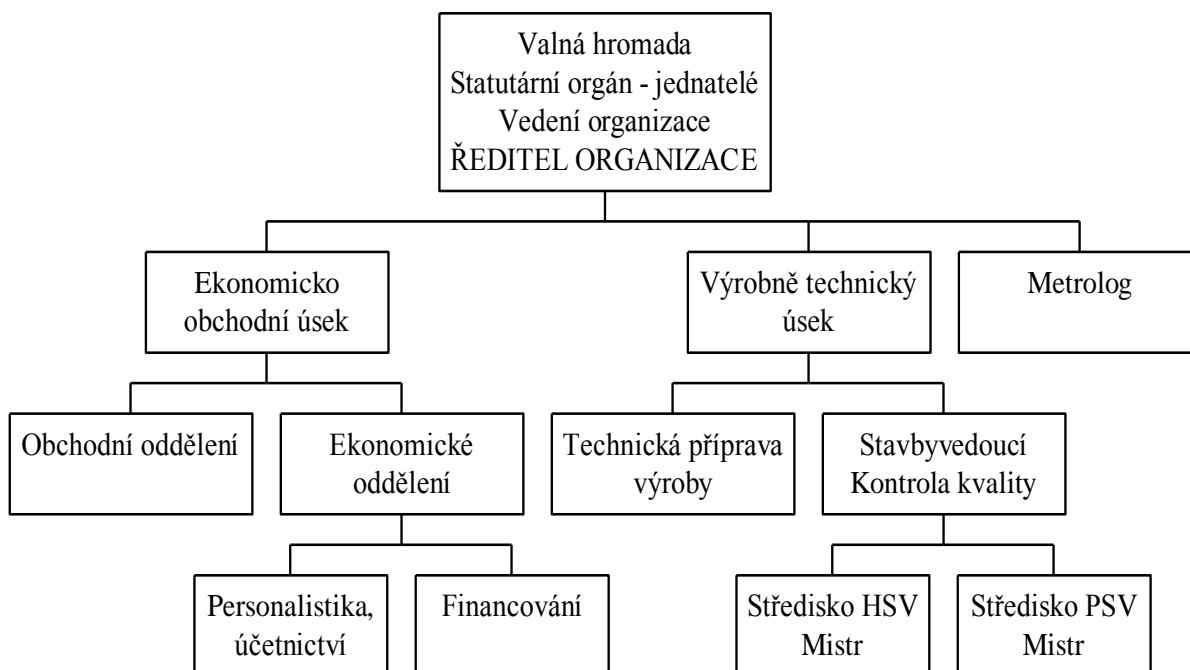


Zdroj: Vlastní zpracování

3. 6 Organizační schéma společnosti

Organizační schéma společnosti vychází ze současného personálního stavu zaměstnanců a souvisí s činnostmi, které jsou sjednocené se souhrnným výrobním procesem a prováděním zakázek společnosti.

Obr. 3.1 Organizační schéma společnosti



Zdroj: Příručka IMS

4. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ PROSTĚJOVSKÁ STAVEBNÍ SPOLEČNOST – PROSTAS, S.R.O.

V této části diplomové práce se budu zabývat popisem stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců se zaměřením na jednotlivé fáze tohoto procesu v Prostějovské stavební společnosti – PROSTAS, s.r.o. Informace pro zpracování této části práce jsem získala prostřednictvím konzultací s oddělením personalistiky a poskytnutých interních dokumentů.

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s.r.o. se uskutečňuje na obdobných principech, jako ve většině výrobních a nevýrobních organizací. Především v současných ekonomických podmínkách vystupuje do popředí potřeba mít v organizacích kvalifikované a profesně zdatné, jak technicko-hospodářské, tak i dělnické profese. V současném konkurenčním boji rozhodují o úspěšnosti firem ve výběrových řízeních na dodávku zakázek pozemního a průmyslového stavitelství, především u soukromých výběrových řízení, kromě ekonomických kritérií výběru (cena, záruky, lhůta výstavby) i kritéria referenční, mezi něž lze zařadit hodnocení firmy po stránce kvality prováděných prací, spolupráce s investorem na změnách projektové dokumentace, přístup zaměstnanců k investorovi. Stále vzrůstá váha těchto referenčních kritérií, a proto získává na váze i kvalita lidských zdrojů firmy. Existenčním zájmem každé firmy proto především v současném období musí být, kromě zlepšování stávajícího složení zaměstnanců, především zkvalitňování procesu získávání a výběru nových zaměstnanců.

Ve firmě Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s.r.o. spadá činnost získávání a výběru nových zaměstnanců do kompetence úseku ekonomicko-obchodního ředitele, oddělení personalistiky. Toto oddělení zpracovává informace, jak o stávajících pracovnících a obsazených pracovních místech, tak i o volných pracovních místech, jejich výhledu v čase (stavebnictví je sezónní odvětví výroby), o registrovaných uchazečích o zaměstnání ve firmě. Organizuje rovněž výběrová řízení na neobsazená pracovní místa a veškeré personální činnosti.

Personální oddělení zpracovává a uchovává především data:

- organizační struktura firmy,
- pracovní náplň a požadavky, kladené na jednotlivá pracovní místa,
- konkrétní popisy funkčních míst,
- pracovní smlouvy a další dokumenty pracovně-právních vztahů,

- odměňování,
- péče o zaměstnance.

Rovněž zpracovává data o vypisovaných výběrových řízeních, poskytovaných benefitech v rámci péče o zaměstnance a data o hodnocení zaměstnanců.

4. 1 Podmínky získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců ve firmě je ovlivněn řadou vnějších a vnitřních podmínek, a to především:

- dobrým jménem firmy v regionu, jak po stránce kvality prováděných prací, tak po stránce ekonomické stability,
- odpovídajícím odměňováním zaměstnanců za práci,
- prováděním prací v oblasti regionu Prostějovska, spojeným s denním návratem do místa bydliště,
- dodržováním zákonných ustanovení v rámci čerpání fondu pracovní doby,
- poskytováním prodloužené výměry dovolené oproti Zákoníku práce,
- nadstandartním poskytováním osobních a ochranných pracovních pomůcek,
- odpovídajícím vybavením pracovními prostředky a předměty,
- možností zařazení zaměstnanců do vzdělanostních a profesních kurzů a školení,
- dobrými mezilidskými vztahy, pořádáním akcí, stmelujících kolektiv.

Vzhledem k výše uvedeným aspektům nemá organizace žádné větší problémy, ani v současném období krize učňovského školství, s udržováním optimálního stavu především dělnických zaměstnanců. Přesto organizace nezanedbává proces získávání zaměstnanců.

4. 2 Proces získávání zaměstnanců v Prostějovské stavební společnosti – PROSTAS, s.r.o.

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Ve vazbě na výrobní plán (roční, čtvrtletní, měsíční) organizace zpracovává plán lidských zdrojů. V něm jsou stanoveny potřebné počty zaměstnanců jednotlivých technicko-hospodářských i dělnických profesí v čase. Do plánu jsou zabudovány i případné plánované odchody zaměstnanců do starobního důchodu. V důsledku vyhodnocení a porovnání plánu

lidských zdrojů a skutečného stavu zaměstnanců tak vzniká potřeba náhrady některých zaměstnanců nebo potřeba získání zaměstnanců nad aktuální stav. Tato potřeba vzniká především v sezóně, tj. v období především od června do září běžného roku. Proto je třeba identifikovat potřeby zaměstnanců s odpovídajícím časovým předstihem.

2. Popis a specifikace volného pracovního místa

V porovnání skutečného stavu zaměstnanců a plánu lidských zdrojů dle jednotlivých profesí organizace zjistí, které profese zaměstnanců, v kterém pracovním místě a v jakých počtech jí chybí. Potřebná charakteristika s náplní práce a kvalifikačními požadavky vyplývá z popisu pracovního (funkčního) místa. Tyto popisy pracovních míst jsou uloženy na oddělení personalistiky a jsou zpracovány na všechny technicko-hospodářské funkce a dělnické profese.

Popis pracovního (funkčního) místa ve firmě obsahuje následující údaje:

- název funkce (pracovního místa),
- úsek,
- oddělení,
- přímá podřízenost,
- nadřízenost (případně zastupování),
- popis funkčních činností – pracovních povinností (hlavní účel pracovního místa a popis hlavních pracovních činností, povinností a odpovědností),
- hlavní pravomoci,
- požadované vzdělání,
- požadovaná praxe v oboru,
- odborné znalosti a způsobilosti (autorizace, průkaz odbornosti – svářečský, vazačský průkaz apod.),
- osobnostní předpoklady (týmová spolupráce, specializace),
- datum převzetí (při nástupu do funkce),
- podpisy (zaměstnavatel, zaměstnanec).

Rozsah jednotlivých popisů pracovních funkcí je dán rozdílnými požadavky na výkon pracovního místa.

3. Zvážení možných alternativ

V současné době, zaměřené na snižování nákladů a minimalizaci dopadů krize, organizace nejdříve zvažuje možnosti úspor, a to zejména zvážením alternativ. V případě snížení objemu prováděných výkonů je přednostně posuzována možnost zrušení pracovního místa (především u technicko-hospodářských funkcí), kumulace s jinou funkcí, pokrytí pracovní náplně dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti. V poslední době jsou rovněž některé práce zajišťovány externím dodavatelem (právník, ekolog, apod.), která přináší nezanedbatelné úspory.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Vzhledem k nabídce zaměstnanců na trhu práce organizace posuzuje nezbytnost jednotlivých požadavků pracovního místa, přičemž v odůvodněných případech poskytuje výjimky (např. VŠ). V řadě případů však od nich není možno ustoupit (např. autorizace u stavbyvedoucího, svářečský průkaz u zámečnicka apod.). Na základě posouzení a přijetí daného zaměstnance dochází k individuální úpravě.

5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Při získávání a výběru zaměstnanců organizace využívá dvou zdrojů. Přednostně je posuzována možnost obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů firmy, tj. zaměstnancem, který již ve firmě pracuje. Druhým zdrojem je možnost obsazení pracovního místa uchazečem zvenčí, tj. z vnějších zdrojů.

V rámci organizace je posuzováno (a týká se především technicko-hospodářských funkcí), zda je možno uvolněné nebo nové pracovní místo možno obsadit stávajícím zaměstnancem. Výhodou této alternativy je znalost zaměstnance po stránce pracovní i morální, taktéž zaměstnanec zná firmu. Dává rovněž většinou možnost pracovního postupu, prostor pro motivaci zaměstnance. Zároveň však musí organizace posuzovat (pokud nedochází ke zrušení nebo kumulaci funkcí), zda pracovní místo, z něhož zaměstnanec odchází, bude možno obsadit s menšími nároky a náklady, než místo nově obsazované.

Především u dělnických profesí jsou využívány vnější zdroje pracovních sil. Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s.r.o. má vytvořený soupis uchazečů o zaměstnání. Pro tyto účely žadatelé o práci vyplňují písemné osobní dotazníky, které jsou evidovány na oddělení

personalistiky. V případě rychlé aktuální potřeby jsou uchazeči přednostně vybíráni z tohoto soupisu. V případě dostatečného časového prostoru je rovněž využíváno inzerce v regionálních denících, osobních kontaktů, v neposlední řadě spolupráce s Úřadem práce.

6. Volba metod získávání zaměstnanců

Zaměstnance je možno získávat různými metodami. Vzhledem k tomu, že se jednotlivé metody liší výší nákladů, rychlostí a pravděpodobností získání dobrých zaměstnanců, organizace Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s.r.o. využívá metody získávání zaměstnanců v následujícím pořadí:

□ Spolupráce s úřady práce

Spolupráce s úřady práce je levnou metodou, neboť se jedná o bezplatnou metodu, přesto má řadu negativ. Do firmy se v minulém období hlásilo množství uchazečů, kteří nesplňovali podmínky kladené na výkon funkce nebo s velice negativním posudkem (po ověření). V současné době organizace očekává zkvalitnění této nabídky, neboť v současnosti jsou propouštěni i vysoce kvalifikovaní zaměstnanci vzhledem k nedostatku zásoby práce některých stavebních firem.

□ Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerce ve sdělovacích prostředcích je využívána firmou pouze v regionálním tisku. Služeb televize ani rozhlasu není vzhledem k nákladovosti a regionální působnosti využíváno.

V inzerátu jsou uváděny především:

- název a adresa firmy,
- název pozice a místo pravidelného pracoviště (vymezené alespoň regionem),
- hlavní účel pracovního místa,
- požadavky na vzdělání, praxi, odbornou způsobilost a dovednost uchazeče,
- nabídka firmy (např. zodpovědná a zajímavá práce, odpovídající mzdové ohodnocení, možnost dalšího osobního i odborného rozvoje),
- termín, do kdy mohou uchazeči zasílat žádosti o zaměstnání,
- kontaktní osoba, emailová adresa, telefon.

□ Vývěska

Vývěsky jsou používány pro získávání nových vyučenců a středoškoláků po dohodě s řediteli učilišť a odborných středních škol, umístěných v Prostějově. Jsou využívány pro profese zedník, tesař, přípravář stavební výroby a mistr. Vývěska obsahuje údaje o firmě a údaje o požadované profesi. Je to jedna z nejlevnějších metod a každoročně se přes krizi v učňovském školství hlásí do firmy několik mladých vyučenců.

□ Uchazeči se nabízejí sami

Tato forma je dosti využívána. O zaměstnání ve firmě se hlásí řada uchazečů, neboť organizace má dobré jméno. Jedná se především o dělnická pracovní místa, přičemž cca 60% se zajímá o místa minimálně s požadavkem vyučení v oboru.

□ Doporučení současného zaměstnance

Na základě doporučení současného zaměstnance organizace jsou zaměstnanci přijímáni v případech, kdy je dostatečný časový prostor k obsazení většinou technicko-hospodářské funkce. Tento zaměstnanec je většinou v pracovním procesu u jiného zaměstnavatele na dobu neurčitou, a je předpoklad, že nebude uvolněn dohodou, ale až po ukončení výpovědní lhůty. Stejně jako jiní zaměstnanci, i tento zaměstnanec prochází pohovorem s vedoucím ekonomicko-obchodního úseku a příslušným nadřízeným zaměstnancem. Tento uchazeč bývá většinou prověřen přes různé ověřovací úrovně.

□ Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi dále rozšiřuje používanou metodu vývěsek. Po dohodě s řediteli škol tato doporučuje vhodné učně či studenty firmě, přičemž následně dochází k osobnímu jednání mezi uchazečem a firmou.

7. Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Volba dokumentů a informací je velmi důležitá, neboť ovlivňuje jak podrobné a spolehlivé informace organizace o uchazeči získá. Proto organizace požaduje po uchazečích o zaměstnání ve fázi výběrového řízení motivační dopis a životopis (THZ).

Následující dokumenty se vyžadují při přijímacím řízení do zaměstnání:

- vyplněný osobní dotazník,
- doklady o vzdělání a praxi,
- posudek z předchozího zaměstnání (u vybraných technicko-hospodářských funkcí),
- lékařské vysvědčení o zdravotním stavu uchazeče (před nástupem do pracovního poměru a uzavřením pracovní smlouvy),
- výpis z rejstříku trestů (v případě příjmu na pozici s hmotnou odpovědností).

❖ Osobní dotazník

Organizace formou osobního dotazníku získává řadu podstatných informací o uchazeči o pracovní místo. Osobní dotazník vyplňují všichni žadatelé o práci, přičemž osobní dotazník obsahuje následující osobní údaje:

- příjmení a rodné příjmení, jméno a titul,
- datum narození a místo narození,
- údaje o trvalém bydlišti, vč. telefonického kontaktu,
- údaje o přechodném bydlišti, vč. telefonického spojení,
- evidenční číslo a datum a místo vydání občanského průkazu,
- národnost a státní příslušnost uchazeče,
- údaje o rodinném stavu,
- název zdravotní pojišťovny,
- údaje o požívaném důchodu,
- údaje o změněné pracovní schopnosti,
- údaje o rodinných příslušnících,
- údaje o vzdělání – dokončeném i nedokončeném – druh a obor školy, dosažený stupeň vzdělání, rok ukončení a druh závěrečné zkoušky,
- jazykové znalosti – jazyk a stupeň znalosti,
- údaje o kurzech, školeních a oprávněních,
- údaje o průběhu předchozích zaměstnání – organizace, pracovní zařazení, délka trvání pracovního poměru od – do,

- prohlášení o pravdivosti uvedených údajů,
- datum a místo vyplnění s podpisem.

Po vyplnění a při předání dotazníku dochází k upřesňujícímu pohovoru, ve kterém jsou projednány jednotlivé body dotazníku s cílem zjistit bližší informace, např. k průběhu dosavadních zaměstnání, důvodech ukončení předchozích pracovních poměrů, atd.

Uchazeč je seznámen s údaji o firmě a jí poskytovaných benefitech, o možnostech zaměstnání v čase, o bližší pracovní náplni, možných pracovištích apod.

Všechny zpracované dotazníky jsou založeny dle jednotlivých profesí a jsou využívány především v případech potřeby rychle obsadit uvolněné nebo nově vytvářené pracovní místo. Rovněž jsou průběžně aktualizovány a ověřovány po stránce trvání zájmu o pracovní místo u firmy Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s.r.o.

❖ Životopis

Životopis je dalším informačním zdrojem o uchazeči o zaměstnání. Ve firmě je vyžadován pouze u požadavku na obsazení technicko-hospodářských pracovních míst. Organizace nemá předepsaný typ životopisu, případně chybějící data jsou doplňována při pohovoru s uchazečem. Vzhledem ke kvalifikaci uchazečů v převážné většině obsahují náležitosti strukturovaného životopisu (včetně dosaženého stupně vzdělání, absolvovaných zkoušek, znalostí a průběhu případných předchozích zaměstnání).

❖ Průvodní dopis

Průvodní dopis, poskytující informace o tom, proč se uchazeč o pracovní místo zajímá a z jakého důvodu se chce zúčastnit výběrového řízení, není organizací vyžadován.

8. Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání musí být formulována tak, aby nebyla příliš obecná a zavádějící, a aby uchazeči o pracovní místo mohli zvážit shodu požadavků pracovního místa se svým stupněm vzdělání, praxe, kurzů a oprávnění. Přesnou formulaci nabídky zaměstnání je možno předejít přihláškám uchazečů, nesplňujících požadavky. Při formulaci nabídky pracovního místa Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s.r.o. vychází z popisu pracovního místa.

Nabídka pracovního místa obsahuje tyto údaje:

- název pracovního (funkčního místa),
- místo výkonu práce (především region Prostějovska),
- požadavky na vzdělání a praxi,
- požadavky na oprávnění a kurzy,
- název zaměstnavatele,
- kontaktní místo, osobu a telefon.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Po přípravné fázi, uvedené v předchozích bodech, organizace zveřejňuje nabídku pracovních míst především cestou inzerce v regionálním tisku. Rovněž volná pracovní místa povinně zveřejňuje cestou Úřadu práce. Dnem, kdy je nabídka uveřejněna, se mohou uchazeči začít ucházet o volné pracovní místo. Doba, během níž se uchazeč může ucházet o pracovní místo, je stanovena s ohledem na rychlost potřeby obsazení volného místa, a to po dobu 14-30 dnů.

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Během období od uveřejnění nabídky po ukončení období přihlášek nastává časový úsek, kdy uchazeči o volné pracovní místo předávají kontaktnímu zaměstnanci firmy ve vzájemně dohodnutý čas vyplněné dotazníky. Při přebírání dotazníků a případných příloh probíhá kontrola úplnosti dat, potřebných pro rozhodování. Někteří uchazeči rozšiřují informace, uváděné u dotazníků.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Po prozkoumání předložených dotazníků a jejich případných příloh si oddělení personalistiky vybírá uchazeče, kteří se jeví jako vhodní uchazeči pro zařazení do závěrečného výběrového procesu. Omezuje počet uchazečů vzhledem ke způsobilosti uchazečů, splnění výběrových kritérií a rovněž vzhledem k počtu obsazovaných míst. Rovněž bere v úvahu fluktuaci jednotlivých uchazečů o volné pracovní místo. Výsledkem předvýběru je rozřídění uchazečů na vhodné a nevhodné. Vhodní uchazeči jsou pozváni na závěrečný výběrový pohovor. Nevhodným uchazečům je písemně sděleno, že ve výběrovém řízení neuspěli. V případě jejich požadavku jsou ponecháni v soupisu uchazečů pro budoucí období a jiné pracovní pozice, pro které budou splňovat požadavky pracovního místa.

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým praktikám

Na základě předvýběru je vytvořen seznam uchazečů, kteří jsou pozváni k závěrečnému pohovoru. V případě vyšší poptávky připadá na některá volná pracovní místa více vhodných uchazečů, proto je nutno toto množství regulovat.

4. 3 Výběr zaměstnanců

Firmě Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s.r.o. se v uplynulém období i v současné době daří získávat především u dělnických profesí přebytek uchazečů o volná pracovní místa. V převážné většině případů počet žádostí někdy i výrazně převyšuje počet obsazovaných míst, což je důležitým předpokladem k výběru nových kvalitních zaměstnanců. O to více vzrůstá význam závěrečného výběrového řízení. Dalším krokem tedy je vybrat nejvhodnějšího či nejvhodnější uchazeče. Je třeba rozpoznat, který uchazeč bude nejvíce vyhovovat jak požadavkům obsazovaného místa, tak i osobnostními vlastnostmi, aby nenarušoval mezilidské vztahy uvnitř organizace. Praxí je ověřeno, že v případě stmelého kolektivu je dosahováno lepších výsledků, než v kolektivu, který je narušen chováním některých jedinců. I proto je třeba provést korektní výběr zaměstnanců tak, aby zabezpečoval nejen krátkodobé, současné, ale především perspektivní požadavky organizace. Ve firmě proto vzhledem k významu, který je přikládán personálním otázkám, rozhoduje o výběru všech zaměstnanců nejužší vedení firmy v čele s vedoucím ekonomicko-obchodního úseku, v němž je oddělení personalistiky organizačně začleněno. Ve výběrovém procesu organizace hodnotí nejen způsobilost uchazeče k výkonu dané práce, ale rovněž přihlíží k přínosu uchazeče pro kolektiv. Stejně tak jako organizace oslovuje široký okruh uchazečů, tak i tito uchazeči o práci oslovují více potenciálních zaměstnavatelů a v případě, že je vybrán ve více firmách, vybere si tu, která se mu z jeho pohledu jeví jako nejlepší. Tím vzrůstá význam výběrového pohovoru.

4. 4 Kritéria a zásady výběru zaměstnanců

Před obsazením konkrétního pracovního místa si Prostějovská stavební společnost - PROSTAS, s.r.o. stanovuje kritéria a zásady výběru uchazeče na obsazované pracovní místo. U dělnických profesí se jedná, kromě požadavků stanovených popisem pracovního (funkčního) místa, především o množství vykonané práce, kvalitu provedené práce,

dovednost, absence apod. U technicko-hospodářských zaměstnanců se jedná o vzdělání a především praxi, se zaměřením na dovednosti, získané u předchozích zaměstnavatelů, ať už se jedná o znalost rozpočtování, fakturace apod. Řada těchto údajů je zjištěna z požadovaných dokumentů. Dalšími zdroji informací jsou například zápočtové listy, informace od předchozího zaměstnavatele, z osobní znalosti, apod.

4. 5 Fáze výběru zaměstnanců

V procesu výběru ve firmě jsou uchazeči o pracovní místo vyhodnocováni ve 2 fázích:

- *v předběžné fázi*
- *ve vyhodnocovací fázi*

Předběžná fáze

V případě vytvoření nového pracovního místa v důsledku potřeby zvýšení stavu zaměstnanců nebo potřeby nahradit zaměstnance zastávajícího stávající pracovní místo vedoucí zaměstnanci firmy stanoví podmínky obsazení volného pracovního místa v souladu s platným popisem pracovního (funkčního) místa. Vedoucí zaměstnanci rovněž každoročně aktualizují popisy pracovních míst.

Vyhodnocovací fáze

Vyhodnocovací fáze je prováděna ve firmě po uplynutí termínu pro podání žádostí o obsazované pracovní místo. Nejdříve jsou prozkoumány dotazníky, životopisy a další přílohy (profesní průkazy, doklady o vzdělání a praxi). Jsou posuzovány z hlediska vhodnosti pro dané volné pracovní místo. Především dochází k prozkoumání údajů o vzdělání a praxi uchazečů v oboru, zvážení možností případného dojíždění na předpokládané pracoviště, věkové vhodnosti, možnosti doplnění některých profesních průkazů, posouzení předchozích zaměstnání.

V případě obsazování především technicko-hospodářských zaměstnanců dochází k předběžným pohovorům, doplňujícím poskytnuté informace v dotazníku či životopise. U této kategorie zaměstnanců dochází rovněž k individuálnímu testování pracovní způsobilosti uchazečů, přičemž se jedná především o znalosti a dovednosti uchazečů o místa mistrů a přípravářů – rozpočtářů.

Vyhodnocovací fáze pokračuje prováděním výběrových pohovorů. K výběrovým pohovorům nejsou již zváni úplně všichni uchazeči o práci, neboť část z nich je vyloučena již na základě předaných dotazníků a životopisů (nesplnění požadovaných parametrů), či dle úsudků zaměstnanců oddělení personalistiky při přebírání dotazníků (alkohol apod.). Následně po provedení výběrových pohovorů dochází k ověřování referencí či údajů, uvedených některými uchazeči o práci při výběrovém pohovoru. Po provedení všech výše uvedených činností provede komise závěrečné rozhodnutí o výběru konkrétních uchazečů v souladu s potřebami firmy a současně rozhodne o délce pracovního poměru. Po provedení závěrečného rozhodnutí o výběru uchazečů, je všem uchazečům o pracovní místo poskytnuta informace o přijetí či nepřijetí do pracovního poměru, a to především písemnou formou. Uchazeči, vybraní ve výběrovém řízení, absolvují v souladu s příslušným ustanovením v Zákoníku práce před uzavřením pracovního poměru zdravotní prohlídku u lékaře. Uchazeči je poskytnut tiskopis ke vstupní zdravotní prohlídce, v němž je mimo osobních dat rovněž vyznačeno pro jakou profesi a na jaký druh prací je uchazeč přijímán. Lékař do tohoto tiskopisu stanoví, zda je uchazeč schopen tuto stanovenou práci vykonávat. Uchazeč je seznámen s dislokací pracoviště tohoto lékaře a je mu u tohoto lékaře sjednán termín a čas vstupní lékařské prohlídky. Bez této prohlídky není možno pracovní poměr uzavřít.

4. 6 Metody výběru zaměstnanců

Organizace nepoužívá všechny, v odborné literatuře, uváděné metody výběru. V praxi organizace využívá jednotlivé metody výběru následovně:

◆ Dotazník

Dotazník obsahující základní údaje o uchazeči, včetně dat o odbornosti a získané praxi je základním materiálem, používaným pro výběr zaměstnanců ve firmě. Organizace věnuje této oblasti značnou pozornost, neboť slouží k analýze plnění základních požadavků, kladených na obsazované pracovní (funkční) místo.

◆ Zkoumání životopisu

Tato metoda je používána především u obsazování technicko-hospodářských pracovních míst, u nichž je třeba zkoumat kromě údajů o vzdělání a praxi rovněž biodata a úspěšnost dosavadní praxe u předcházejících zaměstnavatelů.

◆ Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou ve firmě, s ohledem na jejich vysokou finanční náročnost využívány sporadicky, a to pouze v oblasti ověřování znalostí a dovedností.

◆ Výběrový pohovor

Pohovor patří ve firmě Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s.r.o. k nejčastěji používaným metodám poznávání uchazečů o práci. Slouží k ověření předběžných názorů na přijetí uchazečů do pracovního poměru. Výběrovému pohovoru je věnována značná důležitost. Před zahájením pohovorů je jmenována většinou čtyřčlenná komise. Délka pohovoru je závislá od požadavků a nároků obsazovaného pracovního místa. Výběrový pohovor je převážně prováděn metodou strukturovaného pohovoru, tzn., že členové výběrové komise, vedoucí pohovor za firmu postupují pomocí předem připravených otázek, spojených jednak s obsahem údajů v dotazníku žadatele o práci, jednak s ověřováním odborných a profesních znalostí uchazeče. Tímto způsobem komise posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat danou práci. Součástí pohovoru jsou rovněž oblasti spojené s informacemi o firmě, informacemi o zabezpečení zaměstnance ze strany firmy po stránce pracovně-právních náležitostí, včetně porovnání vzájemných představ v oblasti pracovně-právní, včetně oblasti mzdové. Dochází k porovnání požadavků a představ obou stran. Pohovoru se za firmu, kromě řídících zaměstnanců správy firmy a oddělení personalistiky, účastní, v případě dělnických profesí, rovněž příslušní stavbyvedoucí. Z toho vyplývá, že je využíváno především typu pohovorových panelů, tj. za účasti pohovorové komise. Po ukončení pohovorů se všemi uchazeči o práci dochází k závěrečné fázi výběru – rozhodnutí, které uchazeče organizace přijme. Členové komise, na základě zhodnocení pohovorů se všemi uchazeči, navrhnou požadovaný počet uchazečů k uzavření pracovního poměru. Využívá se většinového principu, přičemž v případě rovnosti u více uchazečů, rozhoduje o přijetí vedoucí zaměstnanec daného pracovního úseku.

◆ Reference

V případech výběru technicko-hospodářských zaměstnanců, případně dělníků – partáků se organizace snaží získávat reference o potenciálním novém zaměstnanci od jejich předcházejících zaměstnavatelů. Reference slouží k ověření pravdivosti informací, uváděných uchazečem o práci v dotazníku nebo životopise. Ne ve všech případech je však možno se spolehnout na pravdivost a přesnost získané reference, neboť na její důvěryhodnost může negativně působit vzájemný vztah zaměstnance, poskytujícího referenci a uchazeče o práci.

4. 7 Příchod nového zaměstnance do organizace

Po uzavření pracovního poměru je zaměstnanec seznámen s podstatnými údaji o firmě. Je informován o organizační struktuře firmy, úseku a střediska, na které byl přijat. Je seznámen s vedoucími zaměstnanci firmy a jednotlivých úseků. Rovněž získává detailnější informace, týkající se péče o zaměstnance po stránce poskytovaných benefitů, pracovních, ochranných a osobních prostředků, délce dovolené, způsobu hodnocení a odměňování. Rovněž je seznámen s možnostmi dalšího profesního vzdělávání, včetně absolvování odborných kurzů. Každý zaměstnanec prochází povinně při nástupu do pracovního procesu rovněž povinnými školeními, a to především školením z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školeními, spojenými se získanými certifikáty ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

4. 8 Vliv výběru zaměstnanců k ostatním personálním činnostem

Výběr zaměstnanců, jako jeho metody, kvalita apod. je úzce svázán s dalšími personálními činnostmi. Množství uchazečů v jednotlivých výběrových řízeních ovlivňuje jak kvalitu, tak i proces výběru. V předchozích letech byla obtížně naplňována potřeba uchazečů do pozice mistr, přípravář stavební výroby či kvalifikovaný zedník s ohledem na nižší počty uchazečů, především vyučenců, s vazbou na nízké stavy učňů. V oblasti stavebních dělníků se projevoval vysoký přebytek, ale většinou podprůměrných uchazečů z Úřadu práce. Naopak v současné době ekonomické krize je přebytek ve všech vypisovaných volných pracovních místech. Potřeba nových zaměstnanců firmy, jejich výběr a fluktuace je často ovlivňována investory některých místně odloučených zakázek. Projevuje se požadavkem na zaměstnání části místních zaměstnanců po dobu výstavby zakázky. Tento požadavek se týká většinou méně kvalifikovaných stavebních dělníků.

Především v minulých letech byla organizace nucena přijímat do pracovního poměru i méně odborně připravené zaměstnance. Vzhledem k široké nabídce odborných školení a seminářů ze strany výrobců stavebních materiálů a hmot a rovněž péčí ze strany vedení, stavby a parťáků, došlo většinou v krátké době ke zvýšení jejich odborných znalostí na potřebnou úroveň. Rovněž ve vazbě na systém odměňování rychle dochází u nových zaměstnanců ke zvyšování výkonu a kvality prováděných prací a tím i ke zvyšování odměny za práci.

V některých případech zaměstnanci přijatí v době jejich velkého nedostatku vždy neplnili požadavky, kladené na výkon funkce. Proto bylo nutné přeradit některé zaměstnance na méně kvalifikovanou práci, nebo s nimi ukončit pracovní poměr dohodou či výpovědí.

4. 9 Nákladová kalkulace získávání a výběru zaměstnanců

Díky poskytnutým údajům z Prostějovské stavební společnosti – PROSTAS, s.r.o. jsem se pokusila provést kalkulaci nákladů spojených s procesem získávání a výběru zaměstnanců. Kalkulace je provedena na dělnické pozice, vzhledem k uskutečněnému výběrovému řízení.

Tab. 4.1 Nákladová kalkulace získávání zaměstnanců

Náklady v Kč				
	Metoda	Výpočet	Komentář	Cena
Získávání zaměstnání	úřad práce		cestovné, náhrada za čas	2 000
	inzerce - tisk	2 x 3 x4000	2 deníky, 3 týdny inzerce,	24 000
	Prostějovský týden a Večerník		cena inzerce	
			cestovné, náhrada za čas	2 000
	interní vývěska			0
Celkem				28000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.2 Nákladová kalkulace výběru zaměstnanců

Náklady v Kč				
Výběr zaměstnanců	vyhotovení a příjem dotazníků	2 x 0,5 x 200 x 35	2 prac., 30 min, hod. zúčt. sazba, počet uchazečů	7000
	předvýběr	2 x 0,2 x 400 x 35	2 prac., 12 min, hod. zúčt. sazba, počet uchazečů	5600
	provádění pohovorů	4 x 0,25 x 400 x 30	4 prac., 15 min, hod. zúčt. sazba, počet uchazečů	12000
	výběr	4 x 0,2 x 400 x 30	4 prac., 12 min, hod. zúčt. sazba, počet uchazečů	9600
	oznámení přijatým uchazečům	1 x 0,1 x 200 x 10	1 prac., 6 min, hod. zúčt. sazba, počet uchazečů	200
		15 x 10	poštovné, počet uchazečů	150
	oznámení nepřijatým uchazečům	1 x 0,1 x 200 x 25	1 prac., 6 min, hod. zúčt. sazba, počet uchazečů	500
		15 x 25	poštovné, počet uchazečů	375
	režijní náklady		energie, teplo, občerstvení	2000
Celkem				37425

Zdroj: Vlastní zpracování

Odhad nákladové kalkulace na získání a výběr 10 zaměstnanců jsem vyčíslila ve výši 65 425,- Kč (28 000,- + 37 425,-). Celkový náklad na 1 obsazované dělnické pracovní místo činí průměrně 6 542, 50 Kč.

Vzhledem k tomu, že organizace získává zaměstnance na volná pracovní místa obsazovaná v průběhu roku především v jednom termínu (ovlivněno sezónností stavebnictví), podává

v rámci úspory nákladů jeden hromadný inzerát, obsahující všechny požadované profese. V případě operativní potřeby v průběhu roku je především využíváno soupisu uchazečů o práci, nepřijatých v předcházejícím výběrovém řízení.

4. 10 Hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců

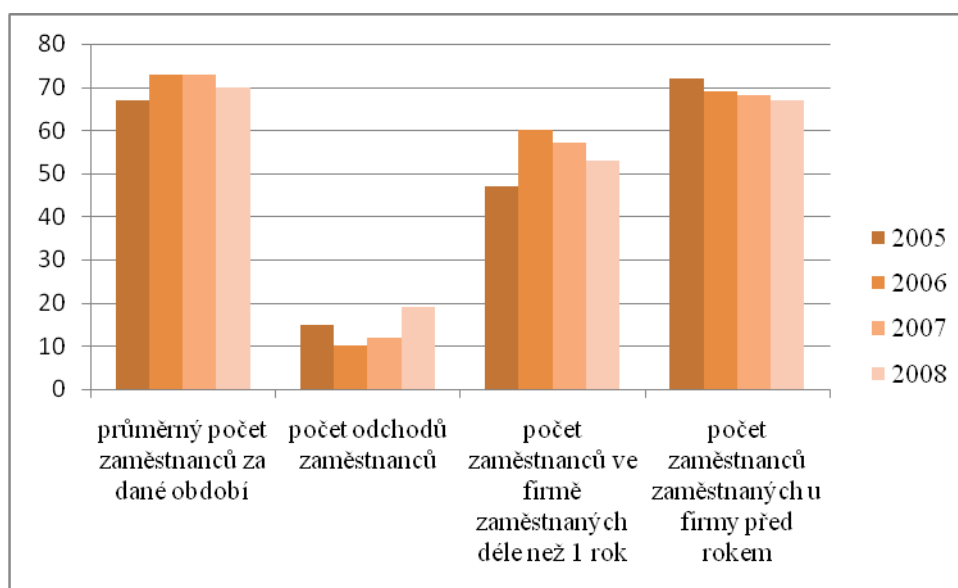
Proces získávání a výběru zaměstnanců může být hodnocen na základě efektivnosti, jejíž výpočet se provádí prostřednictvím řady ukazatelů. Pomocí dat získaných z interní dokumentace jsem provedla výpočet ukazatele míry odchodů a indexu stability. Pro přehlednost pozdějších výpočtů jsem si vytvořila tabulku, znázorňující potřebné údaje.

Tab. 4.3 Počet odchodů o průměrný počet zaměstnanců

	2005	2006	2007	2008
průměrný počet zaměstnanců za dané období	67	73	73	70
počet odchodů zaměstnanců	15	10	12	19
počet zaměstnanců ve firmě zaměstnaných déle než 1 rok	47	60	57	53
počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem	72	69	68	67

Zdroj: Interní dokumenty

Graf 4.1 Srovnání počtu odchodů a průměrného počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzorce, ze kterých vycházím při výpočtu mobility a pracovního indexu stability jsou uvedeny v teoretické části diplomové práce - viz kapitola 1. 9.

Míra mobility za rok 2005

$$(15/67) \times 100 = 22,39$$

Míra mobility za rok 2006

$$(10/73) \times 100 = 13,7$$

Míra mobility za rok 2007

$$(12/73) \times 100 = 16,44$$

Míra mobility za rok 2008

$$(19/70) \times 100 = 27,14$$

V teoretické části se zmiňuji, že index mobility by neměl přesahovat 10 – 15 %. U Prostějovské stavební společnosti – PROSTAS, s.r.o. podstatně přesahuje udávanou hranici. Podle mého názoru a poskytnutých informací je toto překračování důsledkem sezónního zaměstnávání části nových zaměstnanců, přijímaných do pracovního poměru u firmy na dobu určitou. Rovněž vyplývá ze zaměstnávání místních zaměstnanců na krátkodobý pracovní poměr po dobu výstavby na místně odloučených stavbách.

Výše uvedené hodnocení potvrzuje propočet dalšího ukazatele. Tímto ukazatelem hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců je index pracovní stability.

Index pracovní stability 2005

$$(47/72) \times 100 = 65,3$$

Index pracovní stability 2006

$$(60/69) \times 100 = 87$$

Index pracovní stability 2007

$$(57/68) \times 100 = 83,8$$

Index pracovní stability 2008

$$(53/67) \times 100 = 79,1$$

Na základě výpočtů indexu stability v letech 2005 – 2008 je potvrzeno výše uvedené hodnocení. Z něho vyplývá, že index stability, který se optimálně pohybuje mezi 60 – 80 %, především v letech 2006 – 2008 je nad optimální hranicí, či na horní hranici indexu pracovní stability. Z ukazatele vyplývá, že ve firmě se stabilizuje počet stálých zaměstnanců.

4. 11 Výzkumné šetření

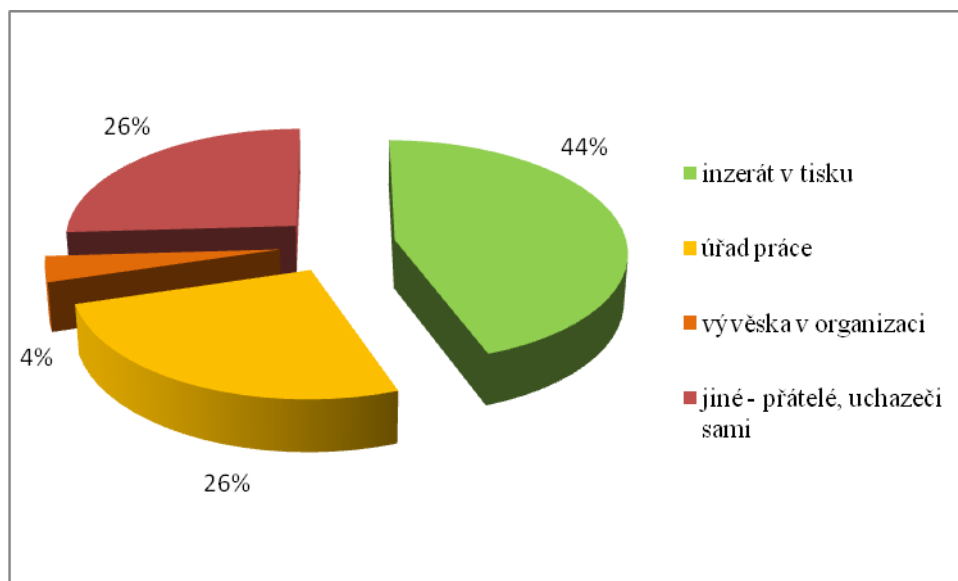
Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s.r.o. provedla v období leden - březen 2009 výběrové řízení na 10 volných dělnických pracovních míst. K výběrovému řízení se přihlásilo

celkem 35 uchazečů. Díky organizaci mi byla dána možnost uchazečům předložit jako nástroj sběru dat dotazník k vyplnění požadovaných informací od uchazečů. Dotazník obsahoval 11 otázek. Dotazníky byly předány, s pomocí oddělení personalistiky, všem uchazečům o nabízené pracovní místo. Dotazování bylo zcela anonymní. Pro výzkumné šetření se mi vrátilo 27 vyplněných dotazníků. K vyhodnocení výsledků z dotazování jsem zvolila textový editor Word a tabulkový procesor Excel.

4. 12 Vyhodnocení výzkumného šetření

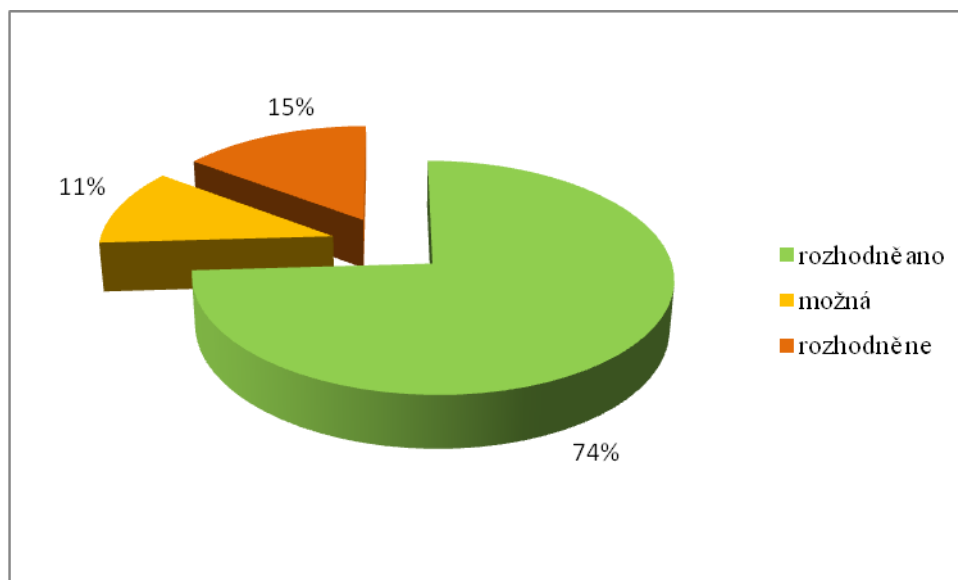
1. Odkud jste se dozvěděl(a) o nabídce zaměstnání?

Nejvíce respondentů, t.j. 44 % označilo, že se o nabídce zaměstnání dozvěděli prostřednictvím inzerátu v tisku. Cestou Úřadu práce bylo informováno 26 % uchazečů a rovněž 26 % uchazečů se o volných pracovních místech dozvědělo od přátel, zaměstnaných v organizaci nebo v organizaci vyplnilo dotazník v předchozím období. O nabídce zaměstnání byli 4 % respondentů upozorněni na základě vývěsky v organizaci.



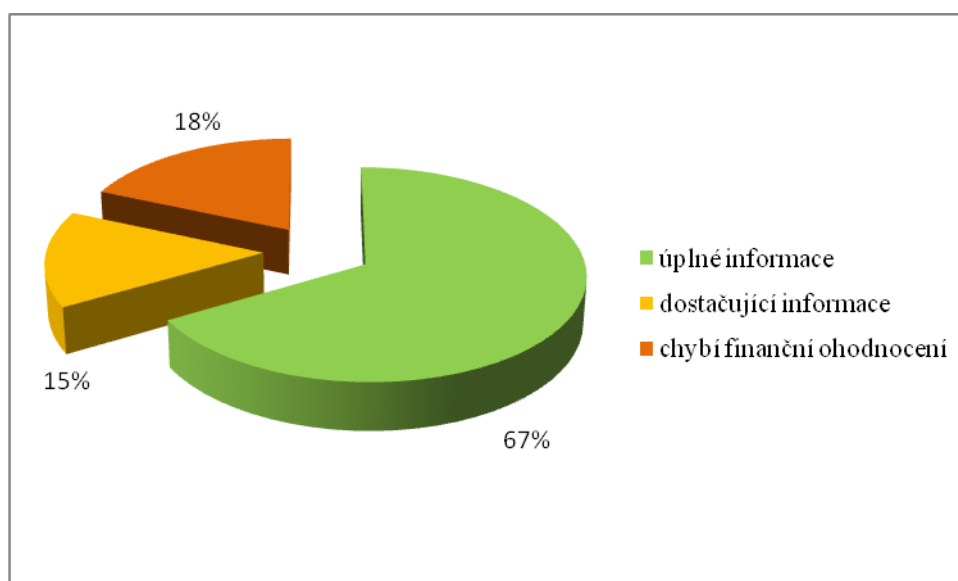
2. Pokud by Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s.r.o. inzerovala nabídku na internetu využil(a) byste této možnosti?

Internet jako možnost inzerování pracovní nabídky by využilo 74 % respondentů. 15 % dotázaných by tuto možnost rozhodně nevyužilo a 11 % uchazečů o volné pracovní místo není rozhodnuto.



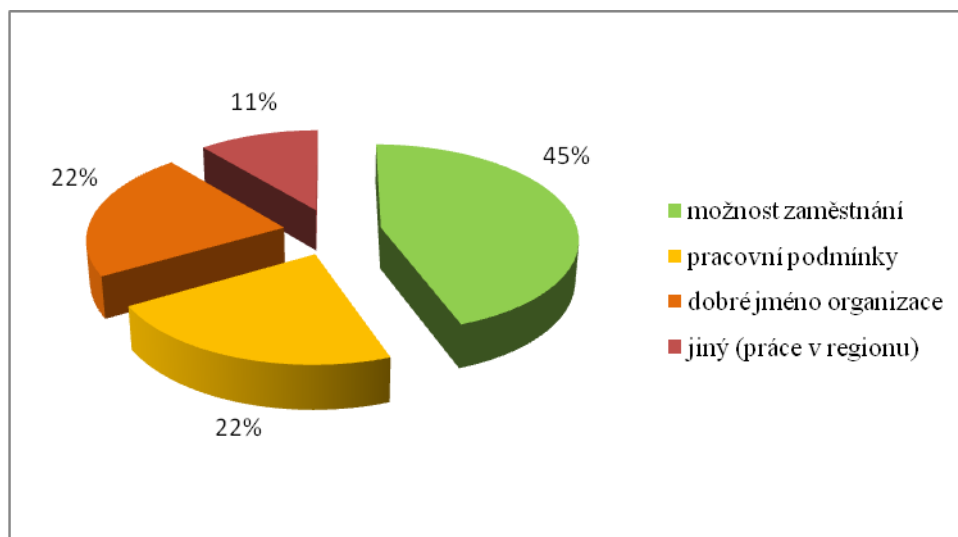
3. Poskytla Vám organizace vyčerpávající informace o nabídce zaměstnání?

Většina dotazovaných, tj. 67 % odpovědělo, že nabídka zaměstnání poskytuje uchazečům úplné informace, 18 % uchazečů uvedlo, že nabídka práce obsahovala dostačující informace. Některým respondentům, kteří tvořili podíl ve výši 15 %, chybělo v nabídce zaměstnání finanční ohodnocení.



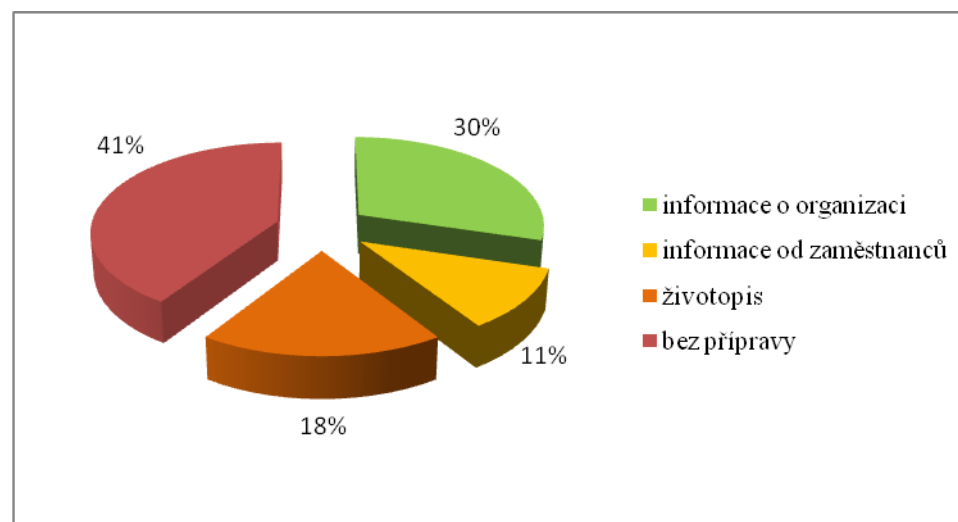
4. Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) reagovat na nabídku zaměstnání?

Na otázku č. 4 odpovědělo 45 % respondentů, že na nabídku reagovali z důvodu možného zaměstnání. Pracovní podmínky přilákaly 22 % dotazovaných, rovněž tak dobré jméno organizace zajímá 22 % respondentů. Pro 11% uchazečů je důvodem pro přihlášení možnost práce v regionu.



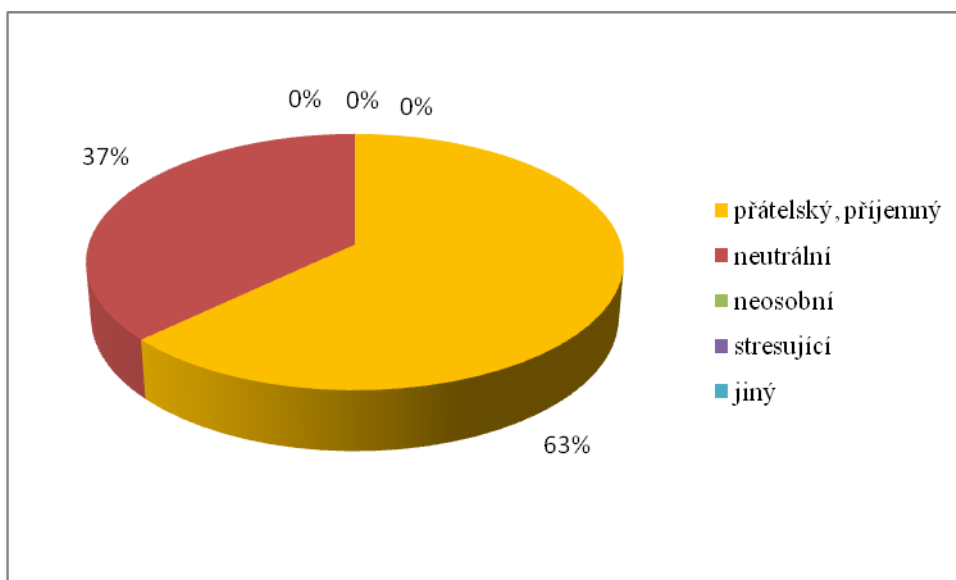
5. Provedl(a) jste si přípravu na výběrové řízení? V případě, že ano, jak?

Na tuto otázku 41 % respondentů uvedlo, že se žádným způsobem nepřipravovalo na výběrové řízení. 30 % dotázaných se připravovalo pomocí získávání informací o organizaci, 18 % uchazečů si připravilo životopis a 11 % respondentů se informovalo u stávajících zaměstnanců.



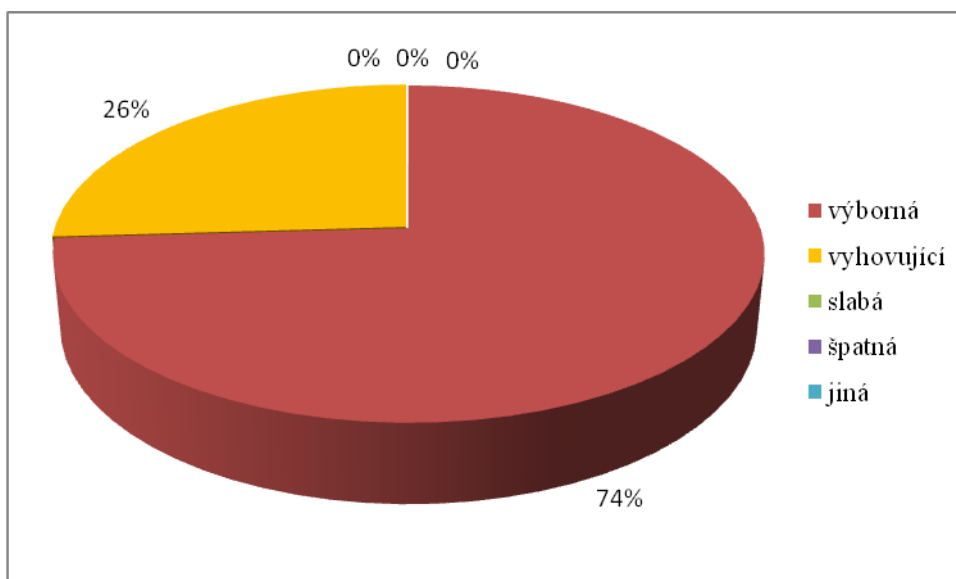
6. Jak se Vám jevil přijímací pohovor?

Na otázku, týkající se přijímacího pohovoru, 63 % respondentů odpovědělo, že byl přátelský. 37 % uchazečů pokládalo přijímací pohovor za neutrální. Variantu neosobní, stresující a jinou neuvedl žádný respondent.



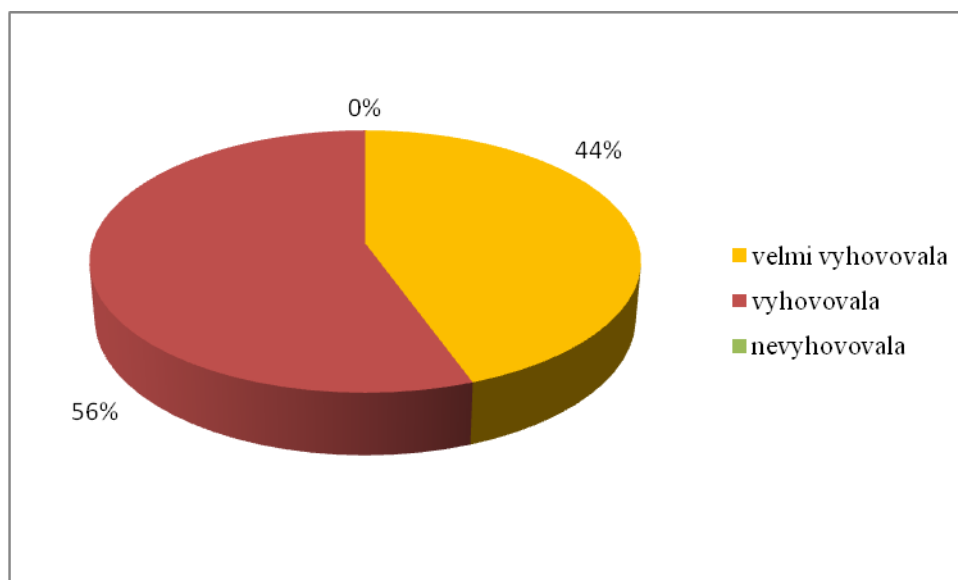
7. Jaká byla podle Vás příprava výběrové komise při přijímacím pohovoru?

Z grafu vyplývá, že příprava výběrové komise byla podle 74 % respondentů výborná. Pro 26 % dotazovaných byla příprava výběrové komise vyhovující.



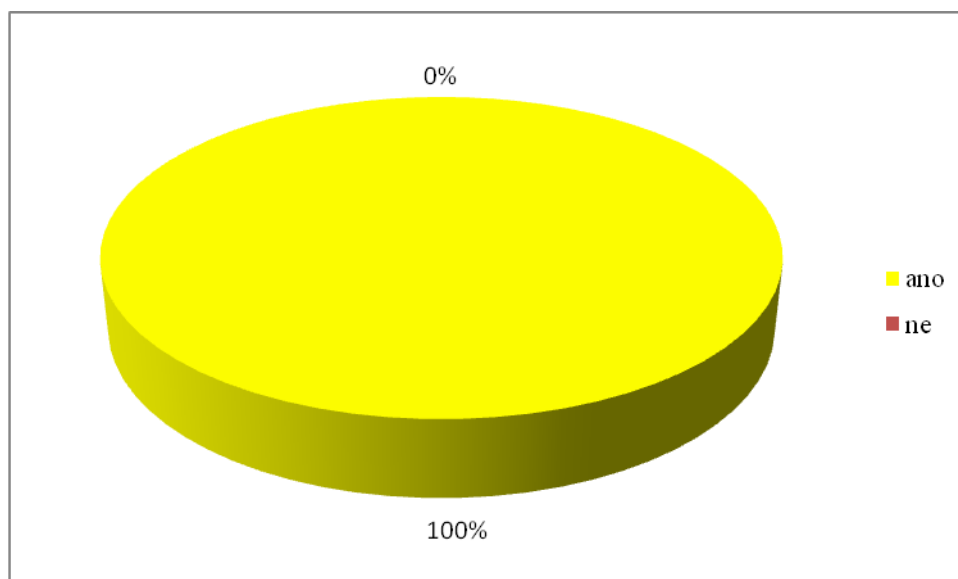
8. Jak Vám vyhovovala forma výběrového řízení? Pokud nevyhovovala, uveďte důvod.

Na otázku č. 7 odpovědělo 44 % respondentů, že jim velmi vyhovovala forma výběrového řízení. Vyhovující formu výběrového řízení uvedlo 56% dotázaných. Nevyhovující formu výběrového řízení neuvedl ani jeden z respondentů.



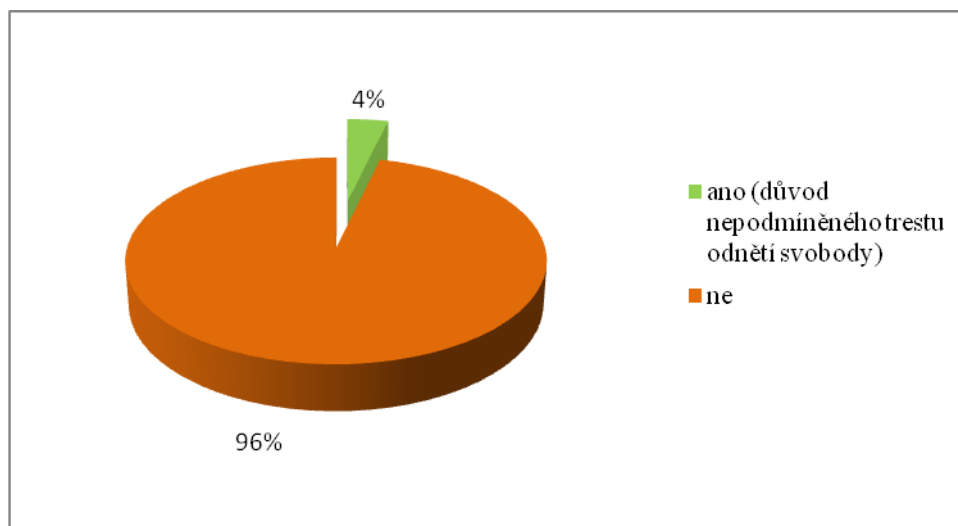
9. Byl Vám umožněn dostačující prostor pro Vaše eventuální otázky?

Z grafu lze vypočítat shodu všech dotazovaných tedy 100 % respondentů uvedlo, že měli k dispozici dostatečný prostor pro eventuální otázky.



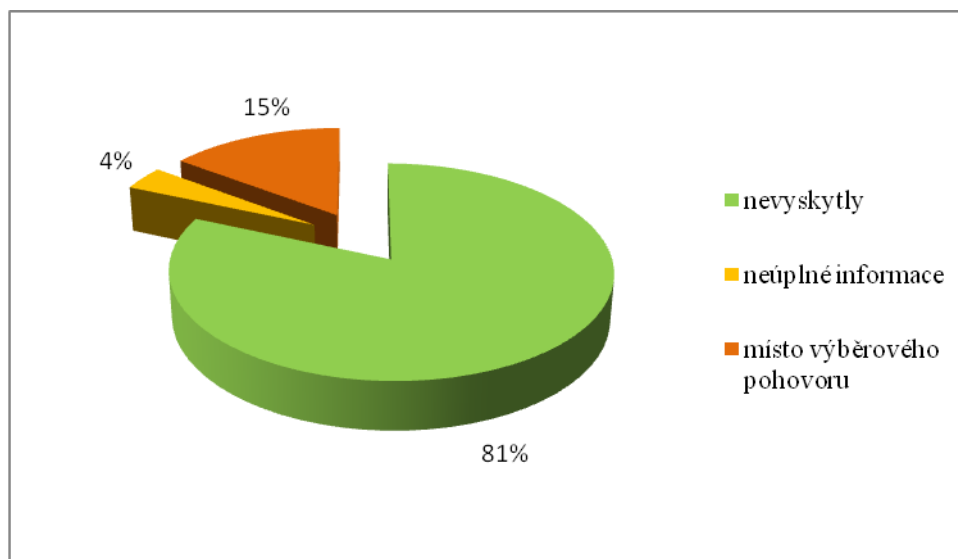
10. Myslíte si, že Vám byly pokládány velmi osobní nebo nepatřičné otázky? Pokud ano, uveďte tyto otázky.

Na otázku zaměřenou na osobní a nepatřičné otázky 96 % respondentů odpovědělo, že otázky byly kladeny vhodně. Pro 4 % dotázaných, byla položena nevhodná otázka, týkající se odpovědi na důvod nepodmíněného výkonu trestu odnětí svobody.



11. Vyskytly se nějaké nedostatky ve výběrovém řízení, které by se podle Vás daly zlepšit?

Nejvíce respondentů, t.j. 81 % na tuto otázku odpovědělo, že se nevyskytl žádný nedostatek ve výběrovém řízení. Podle 15 % respondentů by se dalo zlepšit místo výběrového pohovoru a pro 4 % by se dala vylepšit úroveň informací.



5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Podle mého názoru je v Prostějovské stavební společnosti – PROSTAS, s.r.o. proces získávání a výběru zaměstnanců na dobré úrovni, což prokázala provedená analýza a následně také dotazníkové šetření. Organizace provádí získávání a výběr zaměstnanců kvalitně nejen s ohledem na potřeby firmy, ale i s porozuměním vůči uchazečům o zaměstnání. Organizace si však velmi dobře uvědomuje důležitost této oblasti a snaží se ji stále zdokonalovat. Proces získávání a výběru zaměstnanců je přizpůsoben postavení organizace na trhu a také stávající situaci na trhu práce.

Organizaci bych doporučila následující návrhy pro zlepšení, která by mohla vhodně doplnit stávající systém získávání a výběru zaměstnanců:

Z dotazníkového šetření vyplývá, že organizace nenabízí uchazečům možnost přihlásit se na nabídku zaměstnání pomocí internetu, i když by ji většina uchazečů přivítala. Z tohoto důvodu bych doporučila organizaci umístit nabídku zaměstnání i na své internetové stránky. Provedená nákladová kalkulace získávání a výběru zaměstnanců (viz tab. 4.1 a 4. 2) poukázala na ceny některých inzercí. Metoda inzerce v tisku je sice nejvíce využívána, ale z metod používaných v organizaci je zároveň metodou nejnákladnější. Náklady vynaložené na inzerci volných pozic by šlo snížit využitím vlastních www stránek, které by sloužily k průběžnému zveřejňování všech volných míst v organizaci, se zadáním kritérií výběru k volným pozicím. Tento způsob může zajistit rychlejší přehled nabízených volných míst v organizaci a rychlejší reakci na uvolněná místa. Vzhledem k tomu, že volná místa musí být ze zákona zveřejněna na Úřadu práce, místně příslušném k pracovišti, kde se volná pozice nachází, bude mít organizace dva zdroje inzerce ošetřeny „zdarma“, a v důsledku toho také určitý počet žadatelů o zaměstnání bez vydání nákladů za inzerci v novinách či médiích.

Další alternativou snížení nákladů na inzerování volných pozic by mohlo být zveřejňování nabídek práce na internetové adrese „JOBS.cz“ Z praxe je známo, že na těchto stránkách hledají volná pracovní místa i dělnické kategorie, navíc je nabídka volných míst touto formou levnější než nabídka v novinách.

Další doporučení vyplývá z prostudování získaných dokumentů. Organizace by mohla také využívat pro inzerování volných pracovních míst školního intranetu, což je doplnění k použití metody vývěsky na školách. Cestou školního intranetu by bylo možno avizovat potřebu především nových zaměstnanců bez praxe – budoucích absolventů vysokých a středních škol, stejně jako odborných učilišť v požadovaných oborech. Rovněž by bylo možno poskytnout bližší informace o firmě, které by mohly být rozhodující pro výběr ze strany absolventů těchto škol.

Dále navrhuji, aby Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s. r. o. využila výsledků mého dotazníku, vypracovaného pro ověření kvality procesu získávání a výběru zaměstnanců. Průběžné zpracovávání informací prostřednictvím postřehů a námětů získaných od uchazečů o zaměstnání může vést ke zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců. Zavedení hodnotícího dotazníku by, podle mého názoru, bylo vhodné doplnit o otázky zaměřené na konkretizaci nedostatků dle odpovědí k některým otázkám (viz příloha 1, otázka 3,6,7).

Otázka 3: Poskytla Vám organizace vyčerpávající informace o nabídce zaměstnání? Pokud ne, jaké informace Vám schází?

Otázka 6: Jak se Vám jevil přijímací pohovor? V případě, že byl stresující, upřesněte v čem?

Otázka 7: Jaká byla podle Vás příprava výběrové komise při přijímacím pohovoru? Byla-li příprava komise špatná, konkretizujte v čem?

Správné vyhodnocení doplňujících odpovědí pak dále může vést k posunu ve zkvalitnění výběrového řízení.

6. ZÁVĚR

Každá organizace si uvědomuje, že lidský faktor je důležitým zdrojem pro její zlepšování a vývoj. Bez kvalitních zaměstnanců nemůže být žádná firma úspěšná. Rozhodnutí manažera o vhodném výběru zaměstnanců je jeho důležitou odpovědností. Cílem celého procesu získávání a výběru zaměstnanců je vytvořit schopný a kvalitní pracovní tým, který by napomáhal k dosahování společných cílů organizace. V tomto procesu je důležité vymezit dovednosti, vlastnosti a schopnosti pracovního týmu, které jsou potřebné k vykonávání těchto cílů.

V diplomové práci jsem se zabývala problematikou získávání a výběru zaměstnanců v důležité oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců v Prostějovské stavební společnosti – PROSTAS, s.r.o., posoudit stávající fáze procesu a na jejím základě zpracovat návrhy a možná doporučení ke zlepšení.

Diplomová práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V první - teoretické části práce jsem se zaměřila na teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců. Poznatky, získané studiem odborné literatury, mi umožnily porovnat teorii se skutečným procesem, využívaným v praxi.

Praktická část je rozdělena na dílčí kapitoly. V první kapitole praktické části jsem stručně popsala Prostějovskou stavební společnost – PROSTAS, s.r.o., - historii společnosti, předmět podnikání, subdodavatele stavebních prací a dodavatele materiálu, jakost, strukturu zaměstnanců a organizační schéma společnosti.

Ve druhé kapitole praktické části jsem objasnila současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Výzkumné šetření jsem provedla dotazníkovou metodou, jejímž cílem bylo zjistit stávající úroveň kvality procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tyto dotazníky jsem následně vyhodnotila. Vyhodnocení dotazníků od uchazečů o pracovní místo mi umožnily získat názory těchto uchazečů na stávající proces získávání a výběru v organizaci.

Ve třetí kapitole praktické části, po prostudování odborné literatury, analýzy stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci a v neposlední řadě po

provedení výzkumného šetření jsem zhodnotila, že organizace má dobře nastavený systém získávání a výběru zaměstnanců. Dále jsem navrhla opatření, která by, podle mého názoru, mohla vést k odstranění některých vyskytujících se nedostatků, a tím zvýšit úroveň kvality celého procesu.

Návrhy se týkaly možnosti snížení nákladů za inzerci volných pracovních pozic, dále rozšíření spolupráce se školami cestou intranetu, a v neposlední řadě neustálého zlepšování systému získávání a výběru zaměstnanců na základě posouzení procesu výběru zaměstnanců ze strany uchazečů o zaměstnání.

Jsem přesvědčena, že moje doporučení a návrhy povedou ke zlepšení stávající úrovně kvality procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Prostějovská stavební společnost – PROSTAS, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, ROBERTSON, Ivan, COOPER, Cary, BURNES, Benard. Psychologie práce pro manažery a personalisty. Přel. V. Jungmann, M. Karellová, V. Pauliny, J. Penc. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
3. D'AMBROSOVÁ, Hana, ČORNEJOVÁ, Helena, LEŠTINSKÁ, Vlasta, PELECH, Petr, STÝBLO, Jiří, ŠENK, Zdeněk, Trylč, Ladislav, VALENTA, Jiří. Abeceda personalisty. 1. vyd. Olomouc: Anag, spol. s r.o., 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
4. DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty. Přel. L. Schürerová. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. DONNELLY, James H. Jr., GIBSON, James L, IVANEVICH John. M. Management. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
6. DOKOUPIL, Ivo. Podnikové řízení lidských zdrojů pro manažery. Ostrava: 2003. 226 s.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

9. FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková a A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
10. HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
11. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, BLÁHA, Jiří, BABICOVÁ, Jana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
12. KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.
13. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. rozš.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
14. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. rozš.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
15. MARTIN, David. Personalistika od A do Z. Přel. J. Bláha, A. Mateiciuc. a Z. Kaňáková. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
16. MILKOVICH, George T, BOUDREAU John. W. Řízení lidských zdrojů. Přel. M. Koš. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3
17. STÝBLO, Jiří. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
18. STÝBLO, JIŘÍ. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
19. WALKER, Alfred J. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Jiné použité zdroje

20. <http://www.prostas.cz/firma.htm>

21. Příručka IMS

22. Interní dokumenty

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
DPS	dům s pečovatelskou službou
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
např.	například
RG	reálné gymnázium
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THZ	technicko-hospodářský zaměstnanec
tzn.	to znamená
viz	lze vidět
ZŠ	základní škola

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2009

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Osobní dotazník

Příloha č. 3 Zvací dopis

Příloha č. 4 Oznámení o výběru

Příloha č. 5 Oznámení o nepřijetí